

De l'idée à l'impact : évaluer la multidimensionnalité de l'innovation sociale dans le secteur non lucratif marocain

Moussa DABBOUZ¹ et Ghizlane BOUJNOUN²

1 Docteur à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Settat, Université Hassan Premier,
Moussa_dabbouz@hotmail.fr

2 Docteur à la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Fès, Université Sidi Mohamed Ben
Abdellah, Ghiz.boujnoun@gmail.com

Résumé :

L'objectif de ce travail est d'analyser, tant sur le plan théorique qu'empirique, le caractère multidimensionnel du concept d'innovation sociale au sein des organisations à but non lucratif (OBNL) marocaines. Dans un premier temps, l'étude intègre les différentes perspectives analytiques relatives à l'innovation sociale, ce qui permet d'identifier quatre dimensions fondamentales sous-jacentes à ce concept. Dans un second temps, elle évalue empiriquement dans quelle mesure une innovation particulière peut être considérée comme une véritable innovation sociale, au regard des dimensions identifiées, dans le contexte spécifique des OBNL au Maroc. Pour ce faire, une base de données originale a été constituée, regroupant un échantillon d'OBNL développant potentiellement des programmes, projets, services ou activités socialement innovants. Les résultats obtenus mettent en lumière des implications importantes pour les professionnels du secteur non lucratif ainsi que pour les décideurs et responsables en charge de la formulation de politiques et de stratégies visant à renforcer l'innovation sociale dans le pays.

Mots-clés : Innovation sociale, organisations à but non lucratif (OBNL), développement social, impact social, Bien-être collectif.

Abstract:

The aim of this study is to analyze, both theoretically and empirically, the multidimensional nature of the concept of social innovation within Moroccan non-profit organizations (NPOs). First, the study integrates various analytical perspectives on social innovation, allowing the identification of four fundamental dimensions underlying this concept. Second, it empirically assesses the extent to which a particular initiative can be considered a genuine social innovation, in light of the identified dimensions, within the specific context of Moroccan NPOs. To this end, an original database was constructed, comprising a sample of NPOs potentially developing socially innovative programs, projects, services, or activities. The results highlight significant implications for non-profit practitioners as well as for policymakers and leaders responsible for designing strategies aimed at strengthening social innovation in the country.

Keywords: Social innovation, non-profit organizations (NPOs), social development, social impact, collective well-being.

INTRODUCTION

Le concept d'innovation sociale occupe une place essentielle dans le développement et l'implémentation de nouveaux programmes de services sociaux au sein du secteur non lucratif (SHIER et HANDY, 2019). Il attire de plus en plus l'attention des milieux académiques, professionnels et politiques (TURPIN et SHIER, 2024), en raison de transformations majeures qui affectent nos sociétés. D'une part, la transition d'une économie industrielle vers une société fondée sur le savoir et les services entraîne un changement de paradigme dans les dynamiques d'innovation. Ce nouveau modèle repose sur un processus d'innovation ouvert, impliquant activement la société dans la conception et la mise en œuvre de solutions novatrices (GRIMM et al., 2013 ; HOWALDT et SCHWARZ, 2010). Cette évolution s'inscrit dans une logique où les citoyens, les organisations et les institutions collaborent pour répondre aux défis émergents, marquant ainsi une rupture avec les modèles traditionnels centrés uniquement sur la technologie et l'industrie. D'autre part, les systèmes traditionnels de protection sociale se révèlent de plus en plus insuffisants pour faire face à la complexité croissante des enjeux sociaux et environnementaux. Confrontés à des ressources limitées et à une demande accrue des solutions efficaces et durables, ces systèmes cherchent de nouvelles approches pour répondre aux besoins émergents (MURRAY et al., 2010). L'innovation sociale apparaît alors comme une réponse prometteuse, permettant de développer des initiatives collaboratives et adaptées aux réalités contemporaines, tout en optimisant l'utilisation des ressources disponibles (BORZAGA et BODINI, 2014). Ainsi, en favorisant l'expérimentation et l'implication des acteurs de terrain, l'innovation sociale s'impose comme un levier stratégique pour la transformation sociale et l'amélioration du bien-être collectif.

La littérature spécialisée met en évidence deux approches principales pour analyser l'innovation sociale, chacune mettant l'accent sur des aspects distincts mais complémentaires. La première approche, d'inspiration sociologique, définit l'innovation sociale comme un processus collectif et intentionnel visant à générer des transformations sociales (CAJAIBA-SANTANA, 2014). Selon cette perspective, les innovations sociales émergent à travers des pratiques sociales nouvelles, issues d'actions concertées et orientées vers un objectif de changement sociétal. Cette approche insiste sur la dimension participative et sur la capacité des acteurs sociaux à co-construire des solutions répondant aux défis contemporains. En parallèle, une approche plus économique-commerciale se concentre sur la valeur créée et l'impact mesurable de ces

innovations. Elle considère que toute innovation qui contribue à améliorer la qualité de vie des individus peut être qualifiée de sociale, dès lors qu'elle génère des effets positifs sur le bien-être collectif (POL et VILLE, 2009). Cette perspective met davantage l'accent sur l'efficacité des solutions proposées et leur potentiel à être reproduites ou étendues pour maximiser leur portée. Ainsi, ces deux approches, bien que différentes dans leur conception et leur finalité, offrent une vision complémentaire de l'innovation sociale, soulignant à la fois son rôle en tant que moteur de changement social et son importance en tant que levier d'amélioration des conditions de vie.

Malgré les avancées théoriques sur l'innovation sociale, il existe encore un manque de preuves empiriques permettant d'évaluer pleinement sa nature multidimensionnelle (GRIMM et al., 2013). Cette lacune soulève la nécessité de développer des approches méthodologiques capables de mesurer et d'analyser concrètement les caractéristiques des innovations sociales. Compte tenu de la diversité des innovations qui ont émergé au fil du temps, une approche analytique large sera adoptée, englobant une variété d'éléments susceptibles d'incarner une innovation sociale. Ces objets d'innovation incluent non seulement des idées, des produits et des services, mais également des processus, des structures organisationnelles, des comportements et des pratiques qui peuvent contribuer à des transformations sociétales significatives (ANHEIER et al., 2014). En adoptant cette approche, l'objectif est d'offrir une grille de lecture plus complète et opérationnelle pour évaluer l'impact et la portée de l'innovation sociale dans un cadre institutionnel spécifique, tout en tenant compte de sa complexité et de sa dynamique évolutive. Dans cette optique, cet article vise à intégrer conceptuellement les différentes perspectives d'analyse de l'innovation sociale et à examiner **dans quelle mesure les organisations à but non lucratif marocaines intègrent-elles les différentes dimensions de l'innovation sociale dans leurs projets et services ?**

Cette recherche apporte une contribution double à l'étude de l'innovation sociale. D'un point de vue théorique, elle propose une approche globale permettant d'identifier les différentes dimensions qui structurent ce concept, offrant ainsi une vision plus intégrée et nuancée de l'innovation sociale. En clarifiant les fondements théoriques et les mécanismes sous-jacents, cette première contribution vise à combler certaines ambiguïtés conceptuelles et à faciliter une meilleure compréhension du phénomène. D'un point de vue empirique, l'étude développe et applique une échelle de mesure fiable et valide pour évaluer l'innovation sociale, ce qui constitue une avancée méthodologique majeure. Cette deuxième contribution revêt une

importance particulière, car elle répond à l'une des principales recommandations de la déclaration de Vienne en 2011 sur l'innovation sociale, qui souligne la nécessité d'élaborer des outils méthodologiques rigoureux pour identifier et quantifier l'innovation sociale. En intégrant ces deux dimensions, ce travail vise à enrichir le débat scientifique tout en proposant un cadre analytique opérationnel pour les chercheurs et les praticiens désireux de mieux comprendre et mesurer l'impact des innovations sociales, en particulier dans le domaine des organisations à but non lucratif. Enfin, pour les décideurs publics et privés, cette approche offre des informations précieuses pour orienter leurs choix stratégiques. Elle leur permet d'identifier et de soutenir les initiatives innovantes les plus prometteuses, tout en contribuant à la mise en place de politiques favorisant l'innovation sociale à une échelle plus large. Ainsi, cette étude ambitionne de créer un cadre de référence robuste, facilitant l'évaluation, la compréhension et le soutien des innovations sociales dans un contexte en constante évolution.

I. REVUES DE LITTÉRATURE

L'innovation sociale est un concept difficile à cerner de manière systématique, car il souffre d'un manque de consensus évident dans la littérature scientifique. Bien que de nombreuses études aient tenté de définir ce phénomène, une définition unique, claire et largement acceptée n'a toujours pas émergé (BOURBOUSSON et Richez-BATTESTIN, 2023). Cette diversité d'interprétations entrave la possibilité de circonscrire l'innovation sociale dans un cadre théorique et opérationnel cohérent, ce qui complexifie son analyse. Selon MULGAN (2006), il est évident que l'innovation sociale dépasse la simple création de nouveaux produits ou services pour inclure des changements dans les processus sociaux, les comportements ou les structures de gouvernance.

Le concept d'innovation sociale a fait l'objet de nombreuses recherches dans la littérature spécialisée, illustrées notamment par les travaux de GRIMM et al., (2013), MOULAERT et al., (2005, 2013), PHILLIPS et al., (2015), SANZO et al., (2015) et VAN DER HAVE et RUBALCABA (2016). Ces études couvrent divers champs disciplinaires, allant du développement urbain et régional (MOULAERT, et al., 2005), les politiques publiques (NEUMEIER, 2012), gestion d'entreprise (Clements et Sense, 2010), innovation ouverte (ChESBrough, 2003), psychologie sociale (MUMFORD, 2002) ou entrepreneuriat social (CHOI et MAJUMDAR, 2014). L'analyse du concept s'effectue également à différents niveaux, du micro (individuel) au méso (organisationnel) et au macro (sociétal). Par ailleurs, la notion d'innovation sociale englobe une grande diversité d'initiatives et d'organisations, ce qui

la rend difficile à circonscrire. Comme le soulignent BORZAGA et BODINI (2012), elle recouvre aussi bien les interventions du troisième secteur dans son ensemble que les initiatives issues des politiques publiques, sans oublier les actions des entreprises lucratives qui, bien que motivées par la recherche de profit, peuvent générer un impact social marginal. Ainsi, la richesse et la complexité du concept d'innovation sociale en font un objet d'étude multidimensionnel, mobilisant des approches théoriques et empiriques variées.

Malgré la diversité des approches et la fragmentation du concept, la conceptualisation d'innovation sociale repose généralement sur deux dimensions fondamentales. D'une part, elles impliquent un changement dans les relations sociales, traduisant une évolution des interactions entre individus, organisations et institutions. D'autre part, ces transformations visent à résoudre un problème socialement pertinent, en apportant des solutions innovantes à des défis collectifs. Ainsi, toute tentative de définition générale de l'innovation sociale doit intégrer ces deux éléments essentiels. Toutefois, différentes écoles de pensée peuvent y ajouter d'autres dimensions, en fonction de leurs perspectives théoriques et méthodologiques. Comme le soulignent VAN DER HAVE et RUBALCABA (2016), certaines approches insistent sur l'autonomisation des acteurs impliqués, tandis que d'autres mettent en avant des aspects technologiques ou économiques. Cette pluralité d'interprétations reflète la nature évolutive et contextuelle d'innovation sociale, qui s'adaptent aux réalités sociales et aux besoins spécifiques des communautés concernées. Dans cette perspective, un objet d'innovation ne peut être qualifié d'innovation sociale que s'il répond à quatre dimensions essentielles. Tout d'abord, il doit être orienté vers le bien commun, cherchant à répondre à un problème social ou à améliorer le bien-être collectif. Ensuite, il repose sur un processus participatif et collaboratif, impliquant activement les différentes parties prenantes, qu'il s'agisse d'individus, d'organisations ou d'institutions. Par ailleurs, une innovation sociale doit apporter une amélioration par rapport aux solutions existantes, en offrant une réponse plus efficace, efficiente et/ou durable. Enfin, elle doit engendrer une transformation réelle des comportements et des pratiques sociales à différents niveaux d'analyse : micro (individuel), méso (organisationnel) et macro (sociétal). Ces quatre dimensions permettent de définir les innovations sociales comme des dynamiques évolutives qui ne se limitent pas à une simple idée novatrice, mais qui génèrent un impact concret et mesurable sur la société. Chacune de ces dimensions sera développée plus en détail dans les sections suivantes.

1.1. L'innovation sociale au service du bien-être commun : répondre aux besoins sociaux essentiels

L'innovation sociale se distingue par son orientation clairement définie vers le bien commun, cherchant à répondre de manière concrète et efficace à des défis sociaux importants (Pol et VILLE, 2009). Contrairement à des transformations sociales spontanées ou accidentelles, elle repose sur une démarche intentionnelle, structurée et orientée vers des objectifs précis. Cette intentionnalité se traduit par des actions planifiées, mobilisant des acteurs divers institutions, organisations, citoyens dans une dynamique de coopération et de coordination. Comme le soulignent HOWALD et SCHWARZ (2010), cette spécificité confère à l'innovation sociale un caractère stratégique, qui dépasse la simple adaptation aux besoins émergents pour proposer des solutions durables et systématiques.

Cette approche est également renforcée par des cadres institutionnels et des initiatives académiques qui légitiment et amplifient son impact. LA COMMISSION EUROPEENNE (2013), par exemple, met en avant le rôle central de l'innovation sociale dans le renouvellement des dynamiques sociales, en favorisant la co-construction, la coopération et l'expérimentation. Cela reflète une reconnaissance institutionnelle croissante de l'innovation sociale comme un levier essentiel pour stimuler des changements profonds et durables, non seulement au niveau local, mais aussi à l'échelle globale.

Du point de vue académique, GRIMM et al., (2013) élargissent la conception de l'innovation sociale en y intégrant non seulement des idées novatrices, mais aussi des produits et des services directement adaptés aux besoins sociaux. Ces produits et services ne se contentent pas de répondre à des demandes immédiates, mais participent activement à la transformation des sociétés en favorisant leur durabilité, leur inclusion et leur cohésion. Ainsi, l'innovation sociale devient un moteur de changement systémique, contribuant à la construction d'un futur socialement plus équitable et solidaire. Cette approche met en évidence l'importance de l'innovation sociale dans la construction de solutions concrètes aux problématiques sociales, qui peuvent avoir un impact direct sur les conditions de vie des populations, en particulier celles qui sont marginalisées ou vulnérables.

En complément, MULGAN (2006) souligne que l'innovation sociale se distingue par son objectif fondamental de satisfaire un besoin social. Ce qui le différencie de l'innovation technologique ou commerciale, c'est la motivation intrinsèque de répondre à des

problématiques sociales plutôt qu'à des objectifs purement économiques. L'innovation sociale se déploie généralement au sein d'organisations dont la mission principale est sociale, qu'il s'agisse d'associations, de coopératives, d'organismes publics ou d'autres formes d'entreprises sociales. Cette dimension souligne la spécificité de l'innovation sociale, qui ne cherche pas simplement à générer du profit, mais à instaurer des modèles d'action collectifs capables de répondre à des enjeux sociaux complexes et à long terme.

Ainsi, l'innovation sociale, selon ces perspectives académiques, n'est pas seulement un champ d'innovation, mais un levier fondamental pour créer des sociétés plus résilientes et inclusives, où les réponses aux besoins sociaux se construisent de manière concertée et durable. La diffusion de ces innovations, via des organisations à finalité sociale, renforce la portée transformative de l'innovation sociale, en la rendant accessible et ancrée dans les réalités locales et globales. Afin de répondre à notre problématique, nous avons formulé les deux hypothèses de recherche suivantes :

H₁ : Les innovations sociales des OBNL marocaines privilégient les besoins de développement (éducation, formation) par rapport aux besoins vitaux immédiats (alimentation, logement).

H₂ : L'orientation vers le bien-être collectif est perçue par les organisations comme un levier de sensibilisation sociale plus que comme un moteur de croissance économique locale.

1.2. L'innovation sociale repose sur un processus de collaboration et de participation impliquant divers acteurs.

La dimension collaborative de l'innovation sociale constitue une caractéristique essentielle, car elle repose sur l'implication active des parties prenantes tout au long du processus d'innovation. Contrairement aux approches descendantes traditionnelles, l'innovation sociale favorise une participation élargie, où les acteurs concernés, y compris les groupes vulnérables, jouent un rôle proactif dans la conception et la mise en œuvre des solutions. Cette approche correspond à ce que GRIMM et al., (2013) désignent comme une « *innovation sociale orientée vers les processus* », impliquant des changements dans les relations sociales et les structures de gouvernance afin de renforcer la satisfaction sociale et l'inclusion. Dans cette logique, les pratiques d'innovation sociale se concrétisent par l'émergence de nouvelles formes de collaboration (MURRAY et al., 2010), intégrant des dynamiques de co-crédation et de coopération entre citoyens, organisations et institutions. Comme le soulignent ANHEIER et al., (2014), ces innovations se distinguent par un degré de participation ascendante et populaire plus

élevé que d'autres types d'innovation, rendant ainsi les solutions plus adaptées aux besoins réels des communautés concernées.

Ce processus participatif peut se concrétiser de trois manières principales, comme l'indiquent plusieurs travaux (BHARTI et al., 2015 ; DAHLANDER et GANN, 2010 ; MOULAERT et al., 2005 ; RANDHAWA et al., 2014). Premièrement, il peut prendre la forme d'initiatives visant à impliquer les parties prenantes à différentes étapes du processus décisionnel organisationnel. Cela peut inclure leur participation aux organes de gouvernance, le développement de modèles d'affaires collaboratifs favorisant une appropriation partagée des valeurs, ainsi que l'engagement dans des processus de co-crédation et de coproduction de services ou encore la mise en place d'alliances intersectorielles. Deuxièmement, la participation peut émerger à travers des initiatives sociales de gestion territoriale ou communautaire, souvent impulsées par des plateformes d'action collective revendiquant la gestion de certains services et infrastructures communautaires, comme les centres sociaux autogérés. Enfin, la technologie joue également un rôle clé dans la facilitation de cette participation, notamment par la création et la promotion de communautés virtuelles ouvertes, permettant un engagement collaboratif élargi au-delà des cadres traditionnels. Au-delà des missions sociales, nous nous interrogeons sur l'impact de ces innovations sur le fonctionnement interne des organisations à travers les hypothèses suivantes :

H₃ : L'innovation sociale favorise l'émergence de modèles de gouvernance participatifs et collaboratifs au sein des organisations.

H₄ : L'usage des technologies de l'information (TIC) reste un facteur marginal dans le processus de co-crédation et de participation des parties prenantes dans le contexte marocain.

1.3. L'innovation sociale : un moteur d'amélioration des pratiques actuelles

L'analyse économique et commerciale de l'innovation met en lumière l'importance de plusieurs critères fondamentaux qui permettent de distinguer une innovation véritable d'une simple transformation ou adaptation. Si une nouveauté ne présente pas d'amélioration tangible par rapport à la situation antérieure, notamment sur les critères : la nouveauté, l'amélioration, la créativité, l'efficacité et la durabilité susmentionnés, ne peut être considérée comme une innovation dans un sens économique ou social. Dans le cas de l'innovation sociale, cette exigence est encore plus marquée : elle doit démontrer sa capacité à répondre à des besoins

collectifs, à renforcer la cohésion sociale ou à promouvoir un développement inclusif et durable (MULGAN et al., 2007 ; PHILLS et al., 2008).

Ainsi, l'innovation sociale ne se limite pas à introduire un changement ou un produit inédit, mais doit également engendrer une valeur ajoutée mesurable pour la société. Sans cette dimension transformative et amélioratrice, l'objet ou l'initiative perd son caractère novateur et n'apporte pas de réponse significative aux défis économiques, sociaux ou environnementaux contemporains. Donc, pour mériter le qualificatif d'innovation sociale, une idée doit non seulement se démarquer par sa nouveauté, mais également apporter une contribution concrète et positive à l'amélioration des conditions de vie et au progrès collectif.

PHILLS et al., (2008) définissent l'innovation sociale comme une « *solution novatrice à un problème social qui est plus efficace, plus efficiente, plus durable ou plus juste que les solutions existantes et pour laquelle la valeur créée est principalement générée pour la société dans son ensemble plutôt que pour des individus particuliers* ». Cette définition met en lumière plusieurs dimensions fondamentales qui permettent de distinguer une véritable innovation sociale d'autres initiatives. Elle souligne notamment l'importance de l'amélioration tangible par rapport aux approches antérieures, non seulement en termes de nouveauté, mais aussi de résultats mesurables pour la société dans son ensemble.

Dans cette perspective, il apparaît essentiel d'intégrer explicitement la notion d'amélioration explicite dans les définitions contemporaines de l'innovation sociale. Cette dimension repose sur trois piliers principaux : l'efficacité, l'efficience et la durabilité. Une innovation sociale se caractérise par son efficacité, c'est-à-dire sa capacité à atteindre les objectifs sociaux fixés et à améliorer concrètement les conditions de vie ou l'équité ; par son efficience, qui repose sur l'optimisation des ressources mobilisées afin d'obtenir de meilleurs résultats à moindre coût ; et par sa durabilité, entendue comme la capacité à produire des impacts positifs pérennes, socialement, économiquement et environnementalement, sans compromettre les besoins des générations futures.

L'inclusion explicite de ces dimensions dans la définition de l'innovation sociale permet de renforcer le caractère mesurable et pragmatique de celle-ci. Elle met l'accent sur le fait que l'innovation sociale n'est pas seulement une démarche créative, mais un processus orienté vers des résultats concrets, des impacts durables et une transformation significative des dynamiques sociales. Cela évite également une interprétation trop vague ou subjective de l'innovation

sociale, en insistant sur des critères évaluable et universellement pertinents. Parallèlement aux dynamiques de gouvernance, l'étude interroge les stratégies de pérennisation et d'optimisation des ressources à travers les hypothèses suivantes :

H₅ : Les organisations socialement innovantes intègrent prioritairement la recherche d'efficacité et de durabilité dans la conception de leurs services pour optimiser des ressources limitées.

H₆ : La pérennité des innovations sociales dépend davantage de la diversification des partenariats stratégiques que de l'autosuffisance financière.

1.4. L'innovation sociale, vecteur de transformation des comportements et pratiques

Pour HOWALDT et SCHWARZ (2010) l'idée selon laquelle l'innovation est sociale dans la mesure où elle est socialement acceptée et largement diffusée dans la société, transformée en fonction des circonstances et institutionnalisée comme une nouvelle routine ou pratique sociale, met en évidence une dimension fondamentale de l'innovation sociale : son processus de légitimation et de diffusion au sein de la société. En d'autres termes, une innovation sociale ne devient véritablement sociale que lorsqu'elle est adoptée et intégrée dans les pratiques sociales courantes, lorsqu'elle fait partie de la vie quotidienne et modifie les comportements des individus et des groupes au sein de la société. Cette perspective souligne que l'innovation sociale n'est pas simplement définie par son apparition ou par son caractère novateur, mais surtout par son acceptation sociale et son ancrage dans des pratiques partagées. L'innovation sociale doit être adoptée par un large éventail d'acteurs sociaux, qui en reconnaissent la pertinence et la valeur, et elle doit être adaptée ou transformée en fonction des contextes locaux, des besoins et des réalités des communautés auxquelles elle s'adresse.

De plus, comme le soulignent KRLEV et al., (2014), l'innovation sociale se définit en grande partie par ses conséquences et son impact réel. Cela implique que la valeur de l'innovation sociale ne se mesure pas uniquement à travers l'innovation elle-même, mais à travers les changements qu'elle induit dans la société, tant au niveau individuel que collectif. Une innovation sociale réussie est celle qui provoque des transformations durables, créant de nouvelles pratiques, normes ou structures sociales qui répondent efficacement à des enjeux sociaux majeurs. Cela peut inclure des changements dans les comportements des individus, dans les structures organisationnelles ou même dans les politiques publiques. Ainsi, l'innovation sociale est fondamentalement liée à son efficacité et à sa capacité à transformer les réalités sociales, en ce sens qu'elle s'impose comme une nouvelle routine ou pratique sociale,

institutionnalisée et durable. Elle ne se contente pas de répondre à un besoin immédiat, elle devient une partie intégrante de l'ordre social, contribuant à la structuration de la société d'une manière nouvelle et souvent plus inclusive, équitable et solidaire.

En outre, comme le souligne VAN DER HAS et RUBALCABA (2016), la création de valeur peut se manifester à différents niveaux d'analyse. Cela implique qu'il est nécessaire d'adopter une approche multidimensionnelle pour évaluer l'innovation sociale, en prenant en compte les niveaux micro (les individus et les communautés locales), méso (les organisations, les réseaux d'acteurs sociaux) et macro (les structures politiques et économiques, les politiques publiques, etc.).

1.4.1. Au niveau micro : impact individuel

Au niveau micro, la mesure de l'innovation sociale doit s'attacher à analyser les changements observés chez les bénéficiaires directs ainsi que chez les individus qui gravitent autour d'eux (voisins, membres de la famille, bénévoles, etc.). L'objectif est de comprendre si l'innovation a conduit à un changement de comportement ou à un ajustement dans les pratiques sociales au niveau individuel. Par exemple, une innovation sociale visant à améliorer l'accès à l'éducation pourrait, non seulement accroître le niveau d'éducation des enfants bénéficiaires, mais aussi changer la perception des parents sur l'importance de l'éducation, voire encourager d'autres membres de la communauté à soutenir de telles initiatives.

Un autre résultat clé au niveau micro est le degré d'autonomisation des individus. L'autonomisation renvoie à la capacité des individus à prendre des décisions éclairées, à agir sur ces décisions, et à obtenir les résultats souhaités pour améliorer leur situation. Cette capacité à se prendre en charge et à s'affirmer dans la société est un indicateur fondamental pour évaluer si l'innovation sociale a réellement changé les dynamiques de pouvoir, en donnant aux individus les moyens de transformer leur environnement. Un exemple pertinent pourrait être une initiative d'autonomisation des femmes dans une communauté, qui leur permet non seulement d'acquérir de nouvelles compétences, mais aussi d'exercer un contrôle sur leurs choix de vie, leurs finances ou leur participation sociale.

1.4.2. Au niveau méso : impact organisationnel

A ce stade, l'évaluation doit se concentrer sur les changements qui se produisent au sein des organisations qui mettent en œuvre l'innovation sociale. Bien qu'une innovation sociale puisse produire des résultats divers, ce qui importe véritablement est la manière dont elle modifie les

comportements organisationnels et renforce certaines pratiques internes. Un exemple concret peut être l'amélioration des systèmes de gouvernance d'une organisation, par la promotion de pratiques plus participatives et inclusives. Cela pourrait inclure des processus de prise de décision plus démocratiques, où les parties prenantes sont activement impliquées, ou encore l'introduction de mécanismes de transparence et de responsabilité qui renforcent la confiance et l'efficacité de l'organisation.

Un autre aspect important est l'adaptabilité de l'organisation aux besoins des bénéficiaires, ce qui permet de mesurer dans quelle mesure l'organisation est en mesure de répondre efficacement aux changements dans l'environnement social, économique ou politique. Cette évolution des comportements organisationnels a un impact direct sur l'efficacité et la pérennité de l'innovation sociale.

1.4.3. Au niveau macro : impact sociétal

Au niveau macro, l'évaluation des impacts de l'innovation sociale doit viser à mesurer les changements structurels et systémiques qu'elle génère à l'échelle de la société. Cela inclut les répercussions des résultats de l'innovation sur les politiques publiques, les normes sociales ou les pratiques institutionnelles. Par exemple, une innovation sociale réussie pourrait influencer une politique publique en matière d'inclusion sociale ou de développement durable, voire entraîner des réformes législatives qui élargissent l'accès à certains services ou droits pour des groupes vulnérables. À ce niveau, l'innovation sociale devient un moteur de changement profond dans la société, qui dépasse les bénéficiaires immédiats pour impacter l'ensemble des structures sociales et politiques. Les impacts à long terme à ce niveau se manifestent par la transformation des mentalités, des politiques et des pratiques sociales à une échelle plus large.

L'analyse à ces trois niveaux permet de saisir la complexité des processus de transformation sociale, qui ne se produisent pas de manière uniforme ni à un seul endroit. En mesurant les transformations liées chez les individus, au sein des organisations, et dans les structures sociales plus larges, on obtient une vision holistique et multidimensionnelle de la valeur créée par l'innovation sociale, et de son potentiel à modifier durablement la société.

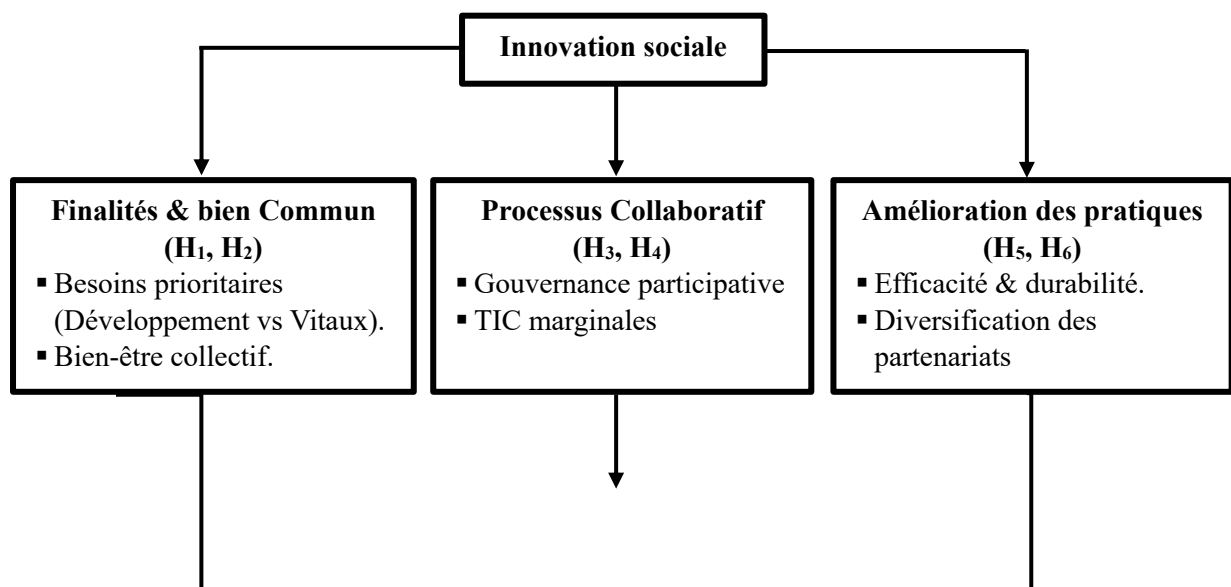
Une fois que les différentes perspectives de l'analyse des systèmes d'information ont été intégrées conceptuellement en tenant compte des quatre dimensions clés identifiées dans la section précédente, l'objectif suivant est d'évaluer dans quelle mesure une activité, un projet, un programme, un produit ou un service conçu par une organisation à but non lucratif peut être qualifié de socialement innovant. Cette étape repose sur une étude empirique rigoureuse, qui s'articule autour de la définition des caractéristiques méthodologiques spécifiques et de l'utilisation d'une échelle dédiée pour évaluer l'innovation sociale. Afin de mesurer la portée réelle de ces initiatives, tant sur le plan institutionnel que sur le plan humain, nous posons les hypothèses suivantes :

H7 : L'impact de l'innovation sociale est perçu comme plus significatif au niveau organisationnel (légitimité, ressources humaines) qu'au niveau systémique ou politique (changement législatif).

H8 : Les innovations sociales génèrent une transformation durable des comportements individuels à travers l'autonomisation (empowerment) des bénéficiaires.

La revue de littérature met en évidence le caractère multidimensionnel de l'innovation sociale, intégrant des finalités normatives, des processus organisationnels, des logiques de performance et des dynamiques de transformation à différents niveaux. Toutefois, les recherches demeurent largement centrées sur les contextes occidentaux, laissant peu explorées les spécificités des OBNL marocaines. Face à ce constat, cette étude propose et teste un modèle conceptuel intégrateur, fondé sur des hypothèses structurées autour de quatre dimensions clés : la finalité et le bien commun, le processus collaboratif, l'efficacité et la durabilité des pratiques, ainsi que la transformation et l'impact multi-niveaux, afin de guider l'analyse empirique de l'innovation sociale.

Figure N°1 : Modèle conceptuel de l'innovation sociale dans les OBNL Marocaines



**Transformation & impact
(H₃, H₄)**

- Niveau Micro : Légitimité, RH
- Niveau Méso : Transformation
- Niveau Macro : Impact limité
- Empowerment des bénéficiaires

Source : Construite par nous-mêmes

II. METHODOLOGIE ET RESULTATS

2.1. Méthodologie de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive, visant à tester empiriquement un modèle conceptuel intégrateur de l'innovation sociale au sein des organisations à but non lucratif (OBNL) marocaines. Compte tenu de la nature multidimensionnelle du concept étudié et de l'objectif de mesure et de validation des relations théoriques proposées, l'étude adopte une approche quantitative fondée sur l'administration d'un questionnaire structuré.

Ce choix méthodologique est justifié par la volonté d'objectiver les pratiques d'innovation sociale, d'en comparer les différentes dimensions et d'évaluer leurs impacts perçus à plusieurs niveaux d'analyse (micro, méso et macro), conformément aux recommandations méthodologiques formulées dans la littérature sur l'innovation sociale.

2.1.1- Population cible et méthode d'échantillonnage

La population cible de l'étude est constituée des organisations à but non lucratif opérant au Maroc, incluant principalement les associations, les coopératives à vocation sociale et les fondations. Ces organisations ont été retenues en raison de leur rôle central dans la conception et la mise en œuvre d'initiatives à finalité sociale, souvent caractérisées par des pratiques innovantes en réponse à des besoins sociaux complexes.

En l'absence d'une base de données exhaustive recensant l'ensemble des organisations socialement innovantes au Maroc, la recherche repose sur un échantillonnage non probabiliste de convenance raisonnée. Les organisations sélectionnées répondent à au moins l'un des critères suivants :

- Mise en œuvre de projets ou services à forte utilité sociale ;

- Recours à des pratiques innovantes dans la conception ou la fourniture des services ;
- Reconnaissance institutionnelle, partenariale ou territoriale de leurs actions.

Les répondants au questionnaire sont des acteurs clés occupant des fonctions de responsabilité au sein de ces organisations (présidents, directeurs, fondateurs, coordinateurs de projets), disposant d'une vision globale des activités, des pratiques organisationnelles et des impacts générés.

2.1.2- Instrument de collecte des données

La collecte des données a été réalisée à l'aide d'un questionnaire structuré, élaboré à partir d'une revue approfondie de la littérature scientifique sur l'innovation sociale. L'instrument vise à opérationnaliser les principales dimensions du modèle conceptuel retenu. Le questionnaire est structuré en plusieurs sections :

- 1. Caractéristiques générales de l'organisation** : âge, forme juridique, domaine d'activité, échelle territoriale d'intervention, type de bénéficiaires.
- 2. Finalité et bien commun** : nature des besoins sociaux ciblés, orientation vers le bien-être collectif ou la croissance économique locale.
- 3. Processus collaboratif et participatif** : gouvernance participative, implication des parties prenantes, usage des technologies de l'information et de la communication.
- 4. Amélioration des pratiques** : efficacité, efficience, durabilité des services et stratégies de pérennisation.
- 5. Transformation et impact** : effets perçus au niveau micro (bénéficiaires), méso (organisation) et macro (société).

Les items ont été mesurés à l'aide d'une **échelle de Likert à cinq points**, allant de 1 (« pas du tout d'accord ») à 5 (« tout à fait d'accord »), permettant de capter l'intensité des perceptions des répondants.

2.1.3- Procédure de collecte des données

Le questionnaire a été administré principalement en ligne, afin de faciliter l'accès à des organisations réparties sur différentes régions du Maroc et de garantir une standardisation des

réponses. Dans certains cas, des échanges directs avec les responsables d'organisations ont permis de clarifier certaines questions et d'assurer une meilleure compréhension des items.

Cette modalité de collecte a permis d'obtenir un taux de réponse satisfaisant et de constituer un corpus de données exploitable pour l'analyse statistique.

2.1.4- Traitement et analyse des données

Les données collectées ont fait l'objet d'un traitement statistique en plusieurs étapes. Dans un premier temps, une analyse descriptive a été réalisée afin de dresser le profil des organisations socialement innovantes et d'identifier les tendances générales relatives aux différentes dimensions de l'innovation sociale. Les statistiques descriptives (moyennes, écarts-types, fréquences) ont permis de mettre en évidence la dispersion des pratiques et la diversité des approches adoptées.

Dans un second temps, la fiabilité des échelles de mesure a été évaluée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach, afin de vérifier la cohérence interne des items associés à chaque dimension. Les résultats obtenus indiquent des niveaux de fiabilité satisfaisants, conformes aux standards généralement admis dans la littérature.

Enfin, les hypothèses de recherche (H1 à H8) ont été testées à partir de l'analyse comparative des moyennes, de l'examen des relations entre dimensions et de l'interprétation des écarts observés entre niveaux d'impact (micro, méso et macro). Cette approche permet d'évaluer empiriquement la validité du modèle conceptuel proposé et de discuter la portée des résultats au regard des cadres théoriques mobilisés.

2.2. Résultats de l'étude empirique

Cette étude vise à approfondir la compréhension des dynamiques et des impacts de l'innovation sociale en s'appuyant sur une approche théorique et empirique rigoureuse. Elle propose un cadre analytique et des outils opérationnels permettant d'évaluer de manière structurée les effets des initiatives sociales, tout en offrant des pistes concrètes aux chercheurs et praticiens. Les résultats présentés ensuite visent ainsi à être directement mobilisables par les organisations à but non lucratif afin d'optimiser leurs stratégies et leur impact communautaire.

2.2.1- L'innovation sociale au service du bien-être commun : répondre aux besoins sociaux essentiels

L'étude empirique montre une grande diversité des réponses apportées par les innovations sociales (en termes de secteurs abordés et de types de problèmes résolus), il existe une tendance générale selon laquelle ces innovations se concentrent moins sur les besoins les plus fondamentaux pour la survie quotidienne, tels que l'alimentation, le logement, la santé ou les problèmes environnementaux. Ces domaines, pourtant essentiels à la vie des individus, sont évalués de manière relativement plus faible par rapport à d'autres types de problèmes sociaux que les innovations visent à résoudre. Cette étude montre aussi, une dispersion très élevée, suggère qu'il existe une grande variété d'innovations sociales, chacune étant centrée sur un problème spécifique. Cette dispersion montre qu'il n'est pas nécessaire que toutes les innovations cherchent à répondre à tous les besoins fondamentaux simultanément. Les innovations peuvent se concentrer sur des niches très particulières ou des aspects spécifiques des problèmes sociaux, en choisissant de ne pas aborder certaines priorités jugées plus urgentes par d'autres.

Les données empiriques montrent que les besoins les plus fondamentaux pour la survie quotidienne (alimentation, logement, santé) semblent moins présents parmi les priorités des innovations sociales. L'évaluation moyenne de ces problématiques est relativement faible pour l'alimentation et le logement, la santé et les problèmes environnementaux. Cela suggère que les innovations sociales, tout en abordant des questions sociales importantes, ne se concentrent pas suffisamment sur ces aspects de survie immédiate. Ces résultats peuvent avoir plusieurs raisons à savoir :

- Les innovateurs sociaux peuvent percevoir certains problèmes comme étant moins urgents ou moins directement solvables par une innovation sociale. Par exemple, des initiatives visant à lutter contre la pauvreté ou à améliorer l'accès à l'éducation peuvent être jugées comme des leviers plus efficaces que celles axées directement sur la satisfaction des besoins de survie.
- Répondre aux besoins fondamentaux comme l'alimentation, le logement ou la santé peut être perçu comme étant plus complexe, coûteux et nécessitant des politiques publiques bien plus larges que ce que des innovations sociales peuvent offrir seules. Les solutions à ces problèmes sont souvent liées à des interventions structurelles, ce qui peut dissuader les innovateurs sociaux de s'y attaquer directement.
- Les innovations sociales peuvent chercher à aborder des problèmes de société avec une vision à plus long terme (par exemple, la création d'une économie circulaire ou la

promotion de modèles éducatifs alternatifs), tandis que les besoins fondamentaux sont souvent plus immédiats et concrets. Les innovations à long terme peuvent donc être privilégiées, malgré leur éloignement des priorités immédiates de survie.

La concentration des innovations sociales sur des problématiques moins immédiates pourrait indiquer une stratégie visant à opérer un changement plus systémique ou structurel dans la société. Néanmoins, cela soulève la question de savoir si cette approche est suffisante face à l'ampleur et à l'urgence des besoins fondamentaux, et si les acteurs de l'innovation sociale devraient intensifier leurs efforts pour répondre aux problèmes les plus pressants, tels que ceux liés à la survie quotidienne, afin de créer un impact plus direct et immédiat sur la qualité de vie des individus.

2.2.2- L'innovation sociale repose sur un processus de collaboration et de participation impliquant divers acteurs

Deuxièmement, l'innovation sociale doit également être sociale en termes de processus, et pas seulement en termes de finalités. Cela signifie qu'elle doit permettre à une ou plusieurs des différentes parties prenantes de participer activement et d'être impliquées dans le processus d'innovation. Cet objectif peut être atteint par trois approches complémentaires, qui peuvent être mises en œuvre indépendamment ou simultanément. Premièrement, l'innovation sociale peut favoriser de nouvelles formes de participation ou de collaboration dans la prise de décision. Cela inclut des mécanismes tels que la gestion collaborative, la co-crétation ou la coproduction de produits et de services. Par exemple, des organisations peuvent établir des accords de coopération avec des entreprises, des organisations non lucratives et l'administration publique. Ces initiatives permettent d'associer des perspectives diversifiées et d'accroître la légitimité et l'efficacité des actions mises en place. La gestion collaborative permet aux parties prenantes d'avoir une voix dans la définition des orientations stratégiques et la mise en œuvre des innovations sociales, favorisant ainsi un engagement plus fort et une meilleure acceptation des solutions proposées.

Deuxièmement, l'innovation sociale peut tirer parti des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) pour renforcer l'interaction et la participation des parties prenantes. Les plateformes numériques, les applications mobiles et les réseaux sociaux offrent des opportunités inédites pour créer des communautés virtuelles facilitant l'échange d'idées et la participation active des bénéficiaires. Ces outils numériques permettent non seulement un

accès direct à la fourniture de services, mais aussi une implication accrue des citoyens et des organisations dans la conception et l'amélioration continue des services proposés. Par exemple, des plateformes participatives peuvent être utilisées pour recueillir des avis et des propositions d'amélioration directement auprès des utilisateurs finaux. Troisièmement, il est essentiel de développer de nouveaux modèles d'autogestion qui permettent l'implication directe des parties intéressées dans la résolution de problèmes sociaux. Ces modèles reposent sur une approche décentralisée et participative de la gouvernance, où les citoyens, les associations ou les collectifs sont directement impliqués dans la gestion et la mise en œuvre des solutions.

D'après l'étude empirique, les deux des trois comportements possibles liés à l'innovation sociale se développent de manière relativement significative, bien que modérée. Plus précisément, l'idée selon laquelle l'innovation sociale favorise l'émergence de nouvelles formes de participation et de collaboration des parties prenantes dans la prise de décision est particulièrement bien notée, soit une quasi-adhésion au concept. Ce résultat suggère que l'innovation sociale contribue à une transformation des dynamiques organisationnelles et démocratiques, en permettant aux différents acteurs impliqués d'exercer une influence plus active sur les processus décisionnels. Cela peut se traduire par des mécanismes de concertation plus inclusifs, des consultations citoyennes renforcées, ou encore des approches participatives dans la gouvernance des projets.

De même, bien que légèrement en retrait, l'idée selon laquelle l'innovation sociale favorise l'émergence de nouveaux modèles d'autogestion obtient une note notablement supérieure au seuil. Ce résultat témoigne d'une reconnaissance modérée mais réelle du potentiel de l'innovation sociale à encourager des initiatives autonomes, dans lesquelles les individus ou les communautés prennent en charge directement l'organisation et la gestion de leurs activités. Ces formes d'autogestion peuvent se manifester à travers des structures coopératives, des associations fonctionnant sur des principes d'autonomie, ou encore des modèles économiques collaboratifs où les décisions sont prises de manière horizontale plutôt que hiérarchique.

En revanche, le troisième aspect évalué l'usage des TIC (technologies de l'information et de la communication pour créer une communauté virtuelle ou développer une application de soutien en ligne semble moins développé et ne constitue pas encore une ressource couramment exploitée. Ce constat peut s'expliquer par plusieurs facteurs, notamment un manque d'infrastructures adéquates, des compétences numériques encore limitées parmi certaines

parties prenantes, ou encore une méfiance à l'égard des outils technologiques dans certains contextes. Il est possible que, bien que les TIC offrent des opportunités de collaboration et de structuration des initiatives sociales, leur appropriation ne soit pas encore suffisamment ancrée dans les pratiques actuelles des acteurs impliqués dans l'innovation sociale.

Ainsi, ces résultats mettent en évidence une tendance encourageante vers une plus grande participation et une autonomie accrue des parties prenantes, tout en soulignant les défis liés à l'intégration des outils numériques dans les pratiques d'innovation sociale. Cette situation ouvre des perspectives d'amélioration, notamment en renforçant l'accompagnement à la transition numérique des initiatives sociales et en favorisant l'adoption de solutions technologiques adaptées aux besoins des communautés concernées.

2.2.3- L'innovation sociale : un moteur d'amélioration des pratiques actuelles

L'innovation sociale se distingue par son caractère novateur dans la manière dont elle répond aux défis sociétaux. Cette nouveauté peut se manifester de plusieurs manières : par l'introduction d'une approche inédite pour résoudre un problème social, par l'amélioration significative d'un processus existant, ou encore par une utilisation optimisée des ressources. Ainsi, l'innovation sociale ne se limite pas simplement à être sociale dans ses objectifs et ses moyens, mais elle doit également se démarquer par un apport distinctif par rapport à la situation antérieure.

Premièrement, une activité peut être considérée comme une innovation sociale si elle propose des solutions qui apportent des améliorations substantielles aux problèmes sociaux. Ces améliorations peuvent être de nature quantitative, par exemple une augmentation du nombre de bénéficiaires d'un service, ou qualitative, en améliorant la pertinence et l'efficacité des solutions existantes. Ce critère implique une compréhension approfondie des besoins sociaux et une capacité à générer un impact mesurable et positif.

Deuxièmement, une innovation sociale peut se caractériser par une plus grande efficacité dans l'utilisation des ressources. Dans une logique économique où les ressources sont limitées et ont des alternatives, une initiative innovante doit viser une allocation optimale de ces ressources. Cela peut passer par l'utilisation de nouvelles technologies, l'optimisation des processus organisationnels ou la mutualisation des moyens. Une meilleure efficacité permet non seulement d'accroître l'impact des actions entreprises, mais aussi d'assurer leur viabilité financière et organisationnelle sur le long terme.

Enfin, la durabilité constitue un critère essentiel pour qu'une activité soit qualifiée d'innovation sociale. Il ne s'agit pas seulement de répondre à un besoin immédiat, mais de concevoir des solutions qui puissent être maintenues dans le temps. La durabilité implique une vision à long terme et la capacité à adapter l'innovation aux évolutions des besoins sociaux et des contextes économiques, environnementaux et technologiques. Elle repose également sur la capacité des acteurs impliqués à mobiliser des ressources pérennes et à structurer des modèles de gouvernance adaptés.

Les résultats des analyses menées sur les organisations socialement innovantes montrent que ces trois principes substantivité, efficacité et durabilité sont largement partagés. Tout d'abord, la substantivité, qui renvoie à la pertinence et à l'impact concret des actions entreprises, est un objectif fondamental commun à toutes les organisations socialement innovantes analysées. Ces organisations s'efforcent d'apporter des solutions tangibles aux problématiques qu'elles adressent, en veillant à ce que leurs initiatives répondent aux besoins réels des bénéficiaires et produisent des effets mesurables sur le terrain. Ensuite, la durabilité apparaît également comme une priorité majeure. Elle se traduit par une volonté d'inscrire les actions dans le long terme, en garantissant leur viabilité tant sur le plan financier qu'environnemental et social. Les organisations socialement innovantes étudiées mettent en place des stratégies qui visent à assurer la pérennité de leurs interventions, que ce soit par la diversification des sources de financement, le développement de partenariats solides ou encore l'adoption de pratiques écoresponsables. Enfin, l'efficacité est une valeur significativement adoptée par ces organisations. Elle se manifeste à travers l'optimisation des ressources, l'amélioration continue des processus et la recherche de résultats concrets. L'efficacité est perçue comme un levier essentiel pour maximiser l'impact des initiatives tout en garantissant une utilisation judicieuse des moyens disponibles. Ainsi, la convergence autour de ces trois principes reflète une approche cohérente et stratégique des organisations socialement innovantes analysées, qui cherchent à conjuguer pertinence des actions, vision à long terme et optimisation des ressources pour répondre efficacement à leurs missions.

2.2.4- L'innovation sociale, vecteur de transformation des comportements et pratiques

Enfin, nous avons souligné qu'une activité constitue une véritable innovation sociale dans la mesure où elle génère un impact ou un changement social significatif. Cela implique une transformation des comportements et des pratiques sociales à trois niveaux distincts : **niveau**

micro (changements dans le comportement individuel des bénéficiaires ou d'autres groupes d'intérêt), méso (changements dans le comportement des organisations elles-mêmes) et macro (changements au niveau global de la société)

Afin d'évaluer dans quelle mesure les organismes socialement innovants étudiés ont développé des innovations qui répondent à cette quatrième dimension, une enquête a été élaborée. Celle-ci intègre une série d'énoncés regroupés selon les trois niveaux de changement mentionnés précédemment. Les répondants ont été invités à indiquer dans quelle mesure leurs initiatives avaient généré des impacts significatifs à chacun de ces niveaux. Les résultats obtenus permettent d'avoir une vision globale de l'ampleur des transformations induites par les activités des organisations étudiées. Ci-dessous, nous détaillons les résultats moyens obtenus pour chaque niveau de changement afin de mieux comprendre l'effet de ces innovations sociales et leur portée réelle sur la société.

a. L'innovation génère des transformations au niveau micro : changements dans le comportement des bénéficiaires ou d'autres groupes d'intérêt.

L'impact au niveau micro, ou individuel, peut se manifester de différentes manières concrètes et significatives. Premièrement, il peut être obtenu en générant des résultats tangibles et désirables pour les bénéficiaires directs d'une innovation, notamment en améliorant leur qualité de vie ou en modifiant leurs comportements dans le sens des objectifs visés. Par exemple, cela pourrait se traduire par une augmentation du nombre de personnes ayant accès à un logement stable, ou encore par un pourcentage plus élevé de personnes ayant trouvé un emploi durable ou ayant lancé leur propre entreprise. De plus, des changements de comportements, comme la réduction de comportements violents ou l'adoption de pratiques d'économie d'énergie, illustrent également cet impact direct. Deuxièmement, cet impact peut se manifester par l'amélioration des conditions de vie d'autres parties prenantes ou groupes d'intérêt, qu'il s'agisse de familles, de communautés ou de groupes sociaux spécifiques. Enfin, un autre aspect clé de l'impact au niveau micro réside dans l'augmentation des capacités et des compétences des parties prenantes, ce qui peut être vu comme un processus d'autonomisation. Ce type d'impact permet non seulement d'améliorer la situation présente, mais aussi de préparer les individus et les communautés à mieux gérer leurs défis futurs.

Les données collectées suggèrent que les organisations reconnaissent l'impact positif du développement de ce type d'innovations sur divers aspects. En premier lieu, elles estiment que

ces innovations améliorent les résultats tangibles obtenus par les bénéficiaires ou utilisateurs directs, favorisant un changement durable dans leur comportement vis-à-vis de la cause sociale. Par ailleurs, elles contribuent à générer des bénéfices économiques, sociaux et personnels pour d'autres parties prenantes avec lesquelles elles collaborent. Enfin, ces innovations renforcent les capacités et compétences des parties prenantes, y compris les bénéficiaires, en leur permettant de prendre des décisions et de s'impliquer activement dans la mise en œuvre et les résultats des initiatives.

b. L'innovation engendre des transformations au niveau méso : changements dans le comportement des organisations elles-mêmes.

L'effet de l'innovation à l'échelle méso, c'est-à-dire au niveau des organisations, se manifeste de diverses manières. D'un point de vue économique, il peut se traduire par une augmentation des revenus et une amélioration de l'efficacité dans la gestion des ressources. Sur le plan des collaborations, l'innovation peut favoriser l'élargissement du réseau de partenaires, en augmentant le nombre d'individus ou d'entités impliqués dans les activités de l'organisation. Elle influence également les ressources humaines, en renforçant la satisfaction et la productivité des travailleurs et des bénévoles. Par ailleurs, l'innovation joue un rôle clé dans la légitimité de l'organisation aux yeux de la société, en améliorant sa visibilité et sa réputation. Elle peut aussi transformer ses pratiques de gouvernance en favorisant une participation accrue des parties prenantes ou en introduisant des codes de bonnes pratiques. Parmi ces effets, ceux qui touchent aux pratiques gouvernementales sont particulièrement significatifs sur le plan social, car ils peuvent engendrer des transformations durables dans les comportements et les structures, contribuant ainsi à des changements sociaux profonds et pérennes.

Parmi les différentes dimensions étudiées, les socialement innovantes s'accordent le plus sur l'impact positif de l'innovation sur deux aspects clés : les ressources humaines et la légitimité organisationnelle. En effet, l'innovation contribue significativement à améliorer la satisfaction, la productivité et l'efficacité des équipes, tout en renforçant la visibilité, la réputation et la légitimité de l'organisation au sein de la société. Concernant les autres indicateurs au niveau organisationnel, bien que le degré d'accord soit légèrement moins prononcé, les évaluations restent au-dessus du seuil. Ces résultats confirment que, bien que l'innovation ait des effets variés à l'échelle organisationnelle, son influence est perçue comme particulièrement forte dans le domaine des ressources humaines et de la reconnaissance sociale.

c. L'innovation génère des transformations au niveau macro : la société

Les effets d'une intervention novatrice à l'échelle macro ou sociétale peuvent se manifester de diverses manières, contribuant ainsi à des transformations profondes et durables. Tout d'abord, une telle innovation peut accroître la notoriété de la cause sociale qui la motive, renforçant ainsi l'adhésion et le soutien des citoyens et de la société en général. Cette visibilité accrue permet non seulement de sensibiliser davantage de personnes, mais aussi de mobiliser des ressources et des acteurs clés en faveur de la cause. Ensuite, l'impact s'étend à l'influence des travailleurs et des défenseurs de cette cause sur l'agenda politique, ce qui peut entraîner des changements législatifs ou des réformes favorisant des avancées significatives. Une plus grande capacité d'action des citoyens et des organisations impliquées renforce ainsi la portée et la durabilité des transformations recherchées. Par ailleurs, l'innovation peut aussi générer des opportunités de croissance économique durable au sein des communautés concernées, en améliorant les conditions sectorielles et en stimulant le développement économique local. Ces effets combinés témoignent de l'importance de mesurer dans quelle mesure une innovation sociale permet aux citoyens d'exercer une influence accrue et favorise une croissance économique durable, garantissant ainsi une transformation profonde et pérenne de la société.

Les résultats empiriques révèlent que les organismes socialement innovants perçoivent principalement l'innovation sociale comme un levier permettant d'accroître la notoriété et l'identification de la société avec la cause sociale sous-jacente à leur intervention. Cette dimension témoignant d'un consensus fort sur son importance. En revanche, les deux autres types d'indicateurs d'impact évalués semblent moins reconnus par ces organisations. L'idée que la SI favorise l'émergence d'opportunités de croissance économique durable dans la communauté est accueillie avec plus de réserve, ce qui suggère une perception mitigée de son impact économique direct. De même, son influence sur la capacité des citoyens à peser sur l'agenda politique apparaît plus limitée, indiquant que cet aspect est jugé moins significatif par les organismes socialement innovants. Ces résultats soulignent une divergence dans l'appréciation des effets de l'innovation sociale, celle-ci étant principalement reconnue pour son rôle dans la sensibilisation sociale, mais moins pour ses retombées économiques et politiques.

CONCLUSION

L'étude empirique met en évidence une conclusion majeure, les organisations socialement innovantes doivent impérativement concevoir et mettre en œuvre des programmes, projets, services ou activités socialement innovants, dans la mesure où ces initiatives génèrent un impact positif tangible. Cependant, une analyse plus approfondie des résultats révèle une seconde conclusion importante : toutes les dimensions critiques de l'innovation sociale ne se développent pas au même rythme au sein des organisations étudiées. De plus, les effets escomptés sous forme de transformation sociale ne se matérialisent pas toujours avec la même intensité ou de manière homogène. Autrement dit, si l'innovation sociale constitue un levier de changement, son efficacité varie en fonction des aspects spécifiques pris en compte par chaque organisation socialement innovante. En tenant compte de ces constats, nous présenterons ci-après une analyse détaillée de chaque dimension, accompagnée d'une série d'implications et de recommandations pratiques, susceptibles d'améliorer la gestion des organisations socialement innovantes qui considèrent l'innovation sociale comme un élément essentiel à la réalisation de leur mission.

Une première recommandation essentielle pour cette dimension est que les organisations doivent toujours placer au cœur de leurs actions la mission sociale qui justifie leur existence, en veillant à répondre efficacement aux problématiques auxquelles elles s'attaquent. Il est également crucial de garantir un accès facilité aux produits et services essentiels permettant le développement personnel des bénéficiaires. Dans cette optique, l'analyse des organisations étudiées montre que l'innovation sociale est principalement mobilisée pour améliorer l'accès à la formation et renforcer la sensibilisation, des aspects jugés prioritaires par ces organisations. Toutefois, d'autres enjeux sociaux majeurs, tels que l'alimentation, le logement, les soins de santé ou encore la durabilité environnementale, semblent moins souvent intégrés dans leurs initiatives. Cette orientation ciblée, bien qu'efficace dans son domaine, pourrait être perçue comme une opportunité d'intervention complémentaire. En élargissant leur champ d'action à ces autres dimensions du bien-être social, les organisations socialement innovantes pourraient favoriser un développement plus global et durable des bénéficiaires, renforçant ainsi l'impact de leur engagement en faveur du changement social.

La deuxième recommandation consiste à poursuivre la création et la consolidation de nouvelles formes de participation collaborative et de modèles d'autogestion favorisant l'implication directe des acteurs externes dans la résolution des défis sociaux. Il est essentiel de continuer à investir dans la gestion collaborative, en développant des approches de cocréation et de

coproduction de services et de produits, ainsi qu'en établissant des partenariats stratégiques avec des organisations et les différentes administrations publiques. Ces alliances permettent d'élargir l'impact des initiatives d'innovation sociale en mutualisant les ressources et en renforçant la coordination entre les parties prenantes. Cependant, un potentiel encore sous-exploité réside dans l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication comme levier d'innovation et d'inclusion sociale. Les organisations socialement innovantes pourraient ainsi explorer davantage la création de communautés virtuelles et d'applications technologiques dotées d'un support en ligne, afin de stimuler la participation citoyenne, de renforcer les interactions entre les bénéficiaires et d'accroître leur autonomie. Par ailleurs, le recours aux TIC permettrait d'optimiser la fourniture de services sociaux à distance, garantissant ainsi un accès plus direct et efficace aux bénéficiaires. En intégrant pleinement ces outils numériques à leurs stratégies, les organisations socialement innovantes pourraient non seulement moderniser leurs approches, mais aussi accroître leur capacité d'action et l'impact de leurs interventions.

La troisième recommandation de poursuivre et d'intensifier les investissements dans des programmes, projets, services ou activités qui apportent des améliorations significatives et durables aux bénéficiaires et à la société dans son ensemble. Ces initiatives doivent viser des transformations profondes et structurelles plutôt que des interventions ponctuelles, en garantissant une efficacité économique qui optimise l'utilisation des ressources disponibles. L'objectif est de concevoir des solutions innovantes capables de s'inscrire dans le long terme, en assurant leur viabilité financière et leur capacité d'adaptation aux évolutions des besoins sociaux. Cela implique non seulement une gestion rigoureuse des projets, mais aussi l'exploration de nouvelles stratégies de financement, de partenariats et de modèles d'autosuffisance. Par ailleurs, ces efforts doivent être orientés vers des actions à fort impact, en privilégiant des approches intégrées qui englobent divers aspects du bien-être social, qu'il s'agisse d'éducation, de santé, d'accès aux droits fondamentaux ou de développement économique local. En s'engageant dans cette voie, les organisations renforcent leur rôle d'acteurs clés du changement social, contribuant ainsi à une société plus équitable et résiliente.

La dernière recommandation, l'innovation sociale ne se limite pas à l'introduction de nouvelles idées ou méthodes, elle repose avant tout sur une transformation effective des comportements et des pratiques sociales à différents niveaux. Au niveau micro ou individuel, les dirigeants de l'organisation socialement innovante reconnaissent que les innovations qu'ils ont mises en

place ont permis d'obtenir des résultats concrets et durables pour leurs bénéficiaires, bien que cet impact soit perçu comme modéré en moyenne. Cette perception s'étend également aux effets positifs de l'innovation sociale sur d'autres parties prenantes, notamment en matière d'autonomisation des individus et des communautés concernées. Toutefois, cette appréciation modérément positive souligne la nécessité de renforcer l'orientation des initiatives socialement innovantes vers des solutions à fort impact, capables de transformer durablement les conditions de vie des bénéficiaires. Ainsi, il est recommandé de poursuivre et d'approfondir cette démarche en veillant à concevoir des projets, programmes et services qui apportent des améliorations tangibles et mesurables. Un autre enjeu essentiel consiste à aller au-delà de la simple observation des résultats immédiats en développant des méthodes d'évaluation rigoureuses qui permettent de quantifier l'impact réel à long terme de l'innovation sociale. Cette approche favoriserait une meilleure compréhension des dynamiques de changement générées et offrirait aux organismes socialement innovants des outils pour ajuster et optimiser leurs stratégies, garantissant ainsi une efficacité accrue de leurs actions et une contribution plus significative au progrès social.

Au niveau méso ou organisationnel, les données recueillies indiquent une perception globalement positive des effets de l'innovation sociale sur divers indicateurs de performance organisationnelle. En particulier, les organisations socialement innovantes constatent une amélioration de leur légitimité, de leur visibilité et de leur réputation, ainsi qu'une augmentation de la satisfaction et de la performance de leurs ressources humaines, qu'il s'agisse des employés ou des bénévoles. Toutefois, pour maximiser l'impact de l'innovation sociale, il ne suffit pas d'améliorer ces aspects externes et individuels, il est essentiel d'aller plus loin en favorisant des transformations structurelles et relationnelles au sein même des organisations. Cela implique de repenser la manière dont les dynamiques internes se construisent, notamment en ce qui concerne les relations de collaboration, les interactions avec le personnel rémunéré et non rémunéré, ainsi que les liens entre l'organisation et la société. Il s'agit également d'intégrer davantage l'innovation sociale dans les instances dirigeantes afin de promouvoir des approches plus inclusives et participatives. Or, parmi les cinq dimensions de performance organisationnelle évaluées dans l'étude, celle liée à l'introduction de bonnes pratiques n'arrive qu'en quatrième position, ce qui souligne un potentiel d'amélioration. Pour progresser, il serait pertinent de renforcer la mise en place de processus innovants favorisant un fonctionnement interne plus agile, transparent et collaboratif, garantissant ainsi une intégration plus profonde et

durable de l'innovation sociale dans la culture organisationnelle des organisations socialement innovantes.

L'innovation sociale, lorsqu'on l'examine sous l'angle macro ou sociétal, dépasse largement la simple construction d'une image de marque ou la notoriété d'une organisation. Elle ne se résume pas à une démarche cosmétique, consistant uniquement à aligner une entreprise ou une organisation à une cause sociale ou environnementale. En réalité, elle s'inscrit dans un cadre plus profond et plus durable, celui d'une transformation systémique qui vise à résoudre des problèmes sociaux complexes à travers de nouvelles idées, approches et solutions. Elle peut être vue comme un changement de paradigme dans la manière dont les sociétés et les organisations abordent des enjeux majeurs. Ce n'est pas simplement une tendance qui se vendre comme une marque ou une image attractive, mais un véritable levier de transformation, enraciné dans les valeurs et la mission même des acteurs du secteur.

Cependant, l'ensemble des organisations interrogées semble avoir une vision mesurée de l'impact des innovations sociales. Bien que ces innovations puissent créer un changement positif dans leurs secteurs respectifs, elles ne sont pas perçues comme des solutions magiques ou instantanées. L'impact est jugé modérément positif car, si les innovations sociales apportent effectivement des bénéfices tangibles, elles comportent aussi des défis et des limites qu'il est important de prendre en compte. Par exemple, certaines innovations peuvent ne pas atteindre l'ensemble des populations cibles ou peuvent soulever des questions éthiques concernant leur mise en œuvre. De plus, la pérennité de l'impact à long terme n'est pas toujours garantie, ce qui amène ces organisations à aborder l'innovation avec un certain pragmatisme.

Le développement des innovations sociales est censé favoriser une augmentation de l'influence des citoyens et de la cause sociale, à travers un changement social concret, ce qui devrait logiquement conduire à un impact direct sur l'agenda politique et législatif. L'idée centrale de ces innovations réside dans leur capacité à provoquer des transformations profondes dans les structures sociales, ce qui inclut leur reconnaissance par les institutions publiques et politiques. Cependant, les résultats empiriques révèlent une réalité paradoxale : de nombreux dirigeants d'organisations socialement innovantes ne perçoivent pas l'augmentation de leur pouvoir d'influence comme bénéfique. Ils semblent réticents à voir leur rôle ou celui de la cause qu'ils défendent s'étendre à une sphère politique plus large. De plus, l'innovation sociale est censée créer des opportunités de croissance économique durable, en renforçant l'économie locale tout

en améliorant les conditions dans les secteurs sociaux où elle est appliquée. Pourtant, là encore, les dirigeants des organisations étudiées ne constatent pas de résultats tangibles à cet égard, remettant en question l'efficacité de ces innovations dans la stimulation de la croissance économique à long terme et la transformation sectorielle promise. Ce décalage entre les attentes théoriques et les réalités vécues met en lumière un paradoxe majeur dans le développement des innovations sociales : bien qu'elles soient conçues pour induire un changement social et économique substantiel, leur mise en œuvre rencontre souvent des obstacles qui freinent leur potentiel transformateur.

En définitive, Il est nécessaire d'analyser les causes du faible impact social à l'échelle macro et d'identifier des solutions adaptées, notamment par le renforcement de la collaboration entre les secteurs non lucratif, privé et public. Des partenariats stratégiques et durables sont indispensables pour répondre à l'ampleur des enjeux sociaux et favoriser des transformations collectives, complémentaires et pérennes, sans lesquelles les objectifs de changement risquent de rester limités.

BIBLIOGRAPHIE :

ANHEIER, H. K., KRLEV, G., PREUSS, S., MILDENBERGER, G., BEKKERS, R. H. F. P., MENSINK, W., ... & ADELAJA, B. (2014). Social innovation as impact of the third sector.

BHARTI, K., AGRAWAL, R., & SHARMA, V. (2015). Literature review and proposed conceptual framework. *International Journal of Market Research*, 57(4), 571-604.

BORZAGA, C., & BODINI, R. (2014). What to make of social innovation ? Towards a framework for policy development. *Social Policy and Society*, 13(3), 411-421.

BOURBOUSSON, C., & RICHEZ-BATTESTI, N. (2023). Caractériser les rôles de l'innovation sociale et de l'innovation responsable dans les initiatives locales de transition. *Innovations*, 72(3), 35-64.

CAJAIBA-SANTANA, G. (2014). Social innovation : Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological forecasting and social change*, 82, 42-51.

CHESBROUGH, H. (2003). La logique de l'innovation ouverte : gérer la propriété intellectuelle. *California Management Review* , 45 (3), 33-58.

CHOI, N., & MAJUMDAR, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of business venturing*, 29(3), 363-376.

DAHLANDER, L., & GANN, D. M. (2010). How open is innovation?. *Research policy*, 39(6), 699-709.

EUROPEAN COMMISSION. (2013). Guide to Social Innovation. Disponible en http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/social_innovation/social_innovation_2013.pdf.

- GRIMM, R., FOX, C., BAINES, S., & ALBERTSON, K. (2013). Social innovation, an answer to contemporary societal challenges ? Locating the concept in theory and practice. *Innovation : The European Journal of Social Science Research*, 26(4), 436-455.
- HOWALDT, J. et SCHWARZ, M. (2010). Innovation sociale. *Concepts, domaines de recherche et tendances internationales*. Dortmund : Sozialforschungstelle Dortmund.
- KRLEV, G., BUND, E., & MILDENBERGER, G. (2014). Measuring what matters—Indicators of social innovativeness on the national level. *Information Systems Management*, 31(3), 200-224.
- MOULAERT, F., MACCALLUM, D., & HILLIER, J. (2013). Innovation sociale : intuition, précepte, concept, théorie et pratique. *Manuel international d'innovation sociale : action collective, apprentissage social et recherche transdisciplinaire*, 13, 13-24.
- MOULAERT, F., MARTINELLI, F., SWYNGEDOUW, E., & GONZALEZ, S. (2005). Vers un ou plusieurs modèles alternatifs d'innovation locale. *Études urbaines*, 42 (11), 1969-1990.
- MULGAN, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations*, 1(2), 145-162.
- MULGAN, G., TUCKER, S., ALI, R., & SANDERS, B. (2007). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. The Young Foundation.
- MUMFORD, M. D. (2002). Social innovation : ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity research journal*, 14(2), 253-266.
- MURRAY, R., CAULIER-GRICE, J., & MULGAN, G. (2010). *The open book of social innovation* (Vol. 24). London : Nesta.
- NEUMEIER, S. (2012). Pourquoi les innovations sociales dans le développement rural sont-elles importantes et devraient-elles être prises en compte plus sérieusement dans la recherche sur le développement rural ? – Proposition pour une plus grande attention portée aux innovations sociales dans la recherche sur le développement rural. *Sociologia ruralis* , 52 (1), 48-69.
- PHILLIPS, W., LEE, H., GHOBADIAN, A., O'REGAN, N., & JAMES, P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43.
- POL, E., & VILLE, S. (2009). Innovation sociale : mot à la mode ou terme durable ? *The Journal of socio-economics* , 38 (6), 878-885.
- RANDHAWA, K. , WILDEN, R. et HOHBERGER, J. (2016). Revue bibliométrique de l'innovation ouverte : définition d'un programme de recherche . *Journal of Product Innovation Management* , 33 (6), 750-772. <https://doi.org/10.1111/jpim.12312>.
- SANZO, M. J., ALVAREZ, L. I., REY, M., & GARCIA, N. (2015). Business–nonprofit partnerships : a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. *Service Business*, 9, 611-636.

SHIER, M. L., & HANDY, F. (2020). Leadership in nonprofits: Social innovations and blurring boundaries. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(2), 333-344.

TURPIN, A., ET SHIER, ML (2024). Orientation entrepreneuriale sociale dans les organismes sans but lucratif : développement et test d'une échelle multidimensionnelle. *VOLUNTAS : Revue internationale des organisations bénévoles et à but non lucratif*, 35 (2), 226-239.

VAN DER HAVE, R. P., & RUBALCABA, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies?. *Research policy*, 45(9), 1923-1935.