

Évaluation de l'innovativité des organisations sociales marocaines : Cas des coopératives d'Argane de la région Souss Massa

Evaluation of the innovativeness of moroccan social organizations: case of the argan cooperatives in the Souss Massa region

Noura KARIM, (Doctorante)

*Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc*

Mustapha BENGRICH, (Professeur d'Enseignement Supérieur)

*Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc*

Rachid OUMLIL, (Professeur d'Enseignement Supérieur)

*Management Digital, innovation et Logistique (MADILOG)
École Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir,
Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales BP 8658 Poste Dakhla Agadir Université Ibn Zohr Maroc (Agadir) 80 000 0528 23 28 20
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	KARIM, N., BENGRICH, M., & OUMLIL, R. (2023). Évaluation de l'innovativité des organisations sociales marocaines : Cas des coopératives d'Argane de la région Souss Massa. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(2-2), 1-21. https://doi.org/10.5281/zenodo.7787386
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: January 09, 2023

Accepted: March 30, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 2-2 (2023)

www.ijafame.org

Évaluation de l'innovativité des organisations sociales marocaines : Cas des coopératives d'Argane de la région Souss Massa

Résumé

Aujourd'hui, les coopératives constituent une locomotive primordiale des développements économique et social des pays du tiers monde. Leur principale contribution se concrétise par des projets à une valeur ajoutée hybride : sociale et économique. Toutefois, la création de cette valeur passe en premier lieu par la capacité d'innovation de ces coopératives.

La caractérisation de l'innovativité d'un projet social reste un enjeu majeur pour les organisations sociales, plus particulièrement les coopératives. Ces dernières restent confuses quant aux approches, aux méthodes et aux outils de cette caractérisation. D'où la question de recherche suivante : Comment évaluer le caractère innovant d'un projet social des coopératives d'Argane de la région Souss Massa au Maroc ?

Cet article propose un outil de caractérisation de l'innovation d'un projet social qui permet d'évaluer son caractère innovant à travers la détermination des principales variables de caractérisation de cette innovation dans les coopératives d'Argane de la région Souss Massa. Méthodologiquement, les auteurs se sont référés à une revue de littérature relative à l'innovation sociale et ses outils de caractérisation. Ensuite, ils ont opté pour une étude de cas en combinant l'analyse documentaire et l'entretien auprès du personnel de l'Agence de Développement Social (ADS-Souss Massa), tous les consultants, les experts et les porteurs de projets.

Les résultats ont révélé la manifestation d'une panoplie de critères de caractérisation d'un projet social, dont les plus pertinents ; (1) Identification des besoins (2) impacts (3) prise de risque (4) implication des acteurs (5) gouvernance (6) ressources (7) type d'innovation et (8) processus d'innovation.

Mots clés : Innovation sociale, Caractérisation de l'innovation sociale, projet social innovant, coopératives d'Argane.

Classification JEL : L30 ; O35

Type de l'article : Recherche empirique

Abstract

Today, cooperatives are a major engine of social and economic development in developing countries. Their main contribution is materialized by the implementation of projects with a hybrid added value: social and economic. However, the creation of this value is strongly linked to the innovative capacity of these cooperatives.

The innovativeness characterization of a social project remains a major issue for social organizations, and more particularly for cooperatives. The latter remain confused about the approaches, methods and tools for this characterization. Hence the following research question: How to evaluate the innovativeness of a social project concerning the Argan cooperatives of the Souss Massa region in Morocco?

This article proposes a tool for characterizing the innovation of a social project that makes it possible to assess its innovative character through the determination of the principal variables of this characterization within the Argane cooperatives of the Souss Massa region. Methodologically, authors referred to literature review on social innovation and its characterization tools. Then, they opted for a case study combining documentary analysis and interviews with staff of the social development agency (ADS- Souss Massa), consultants, experts and project leaders.

The results revealed a panoply of criteria for characterizing a social project, the most relevant are: (1) identification of needs (2) impacts (3) experimentation and risk (4) involvement of actors (5) governance (6) resources (7) type of innovation and (8) innovation process.

Keywords: Social innovation, Characterization of social innovation, innovative social project, Argane cooperatives.

JEL Classification: L30; O35

Paper type: Empirical research

1. Introduction

L'innovation sociale (IS) n'est plus un phénomène éphémère. Elle est devenue une dimension indispensable et perpétuelle des organisations (Cloutier, 2003). Au début, elle s'est limitée aux organisations non lucratives, aujourd'hui, même les organisations à la quête du profit l'adoptent. Elle est au cœur des réflexions des organisations internationale et nationale. Au niveau international, les Nations Unies, l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), le Forum économique mondial de Davos ou encore la Commission Européenne se sont toutes appropriées à leur propre perception au sujet de l'innovation sociale. Ainsi, cette innovation, aux yeux de plusieurs chercheurs et praticiens, reste un paradigme où se forgent les moyens, les approches, les méthodes, les outils pour mettre fin aux problèmes sociaux.

Le Maroc, comme un pays du tiers monde, n'est pas dépourvu de ces problèmes ayant impacté significativement les composantes de son économie sociale et solidaire, ainsi, un nombre limité des études qu'ont traité l'innovation sociale au Maroc. La pluralité de ces études se focalisent sur une approche économique de l'innovation sociale et s'orientent plus vers les composantes de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), plus spécialement les coopératives.

Aujourd'hui les coopératives constituent une composante indispensable du développement économique et social d'un pays (Ed-Dafali et al, 2015). Elles jouent un rôle important pour lutter contre le chômage, la pauvreté et la précarité, plus particulièrement dans le milieu rural. Ainsi, les coopératives sont considérées comme une alternative pour générer de la valeur et créer de la croissance.

Toutefois, ceci exige des coopératives compétitives et innovantes avec l'obligation de développer de nouveaux modèles d'affaires et des projets innovants. D'où la nécessité d'approfondir l'innovation sociale et sa caractérisation.

La caractérisation des projets sociaux reste un enjeu majeur. La majorité des coopératives restent confuses quant aux méthodes, aux approches et aux outils de caractérisation du degré d'innovation d'un projet social. D'où la problématique suivante :

Comment évaluer le caractère innovant d'un projet social concernant les coopératives d'Argane de la région Souss Massa au Maroc ?

Cette question globale de la recherche peut être déclinée en trois sous questions :

- (1) *Qu'est-ce qu'un projet social innovant ?*
- (2) *Comment peut-on caractériser un projet social innovant ?*
- (3) *Quels sont les principales approches, les méthodes et les critères à mobiliser pour évaluer ce projet ?*

Le choix des coopératives d'Argane de la région Souss Massa, est motivé par un double intérêt, premièrement, leur importance capitale au niveau de la région, puisque 54 % des coopératives marocaines sont concentrées dans la région de Souss Massa. Deuxièmement, l'innovation sociale est considérée dans le cas de ces coopératives, comme une solution qui synchronise la ressource naturelle d'argane et le savoir-faire antique des femmes issues du monde rural (Lahmer, 2015). C'est un moyen qui permet l'optimisation de l'exploitation et la valorisation de cette ressources endémique dans les organisations de l'économie sociale et solidaire.

Jadis, l'objectif ultime de cet article est de déterminer les principales variables de caractérisation de l'innovation sociale dans les coopératives. Pour se faire, la suite de notre article est structurée comme suit : le premier point est réservé au cadre conceptuel en passant en revue de littérature, d'une part, les fameuses approches de l'innovation sociale, et d'autre part la taxonomie des outils spécifiques à la caractérisation de l'innovation sociale d'un projet. Le seconde point concerne la méthodologie de recherche adoptée à savoir une méta-analyse des différents items des outils antécédents qui nous a permis de générer une nouvelle catégorisation des facteurs de

caractérisation de l'innovation d'un projet. Pour enfin proposer un outil de caractérisation de l'innovation d'un projet social.

L'ensemble de ces éléments a abouti à un outil que nous avons testé empiriquement pour évaluer le caractère innovant d'un projet social, au niveau des coopératives de la région Souss Massa, et révéler les principales variables de caractérisation de l'innovation sociale pour ensuite conclure avec les limites et les perspectives de cette recherche.

2. Revue de littérature

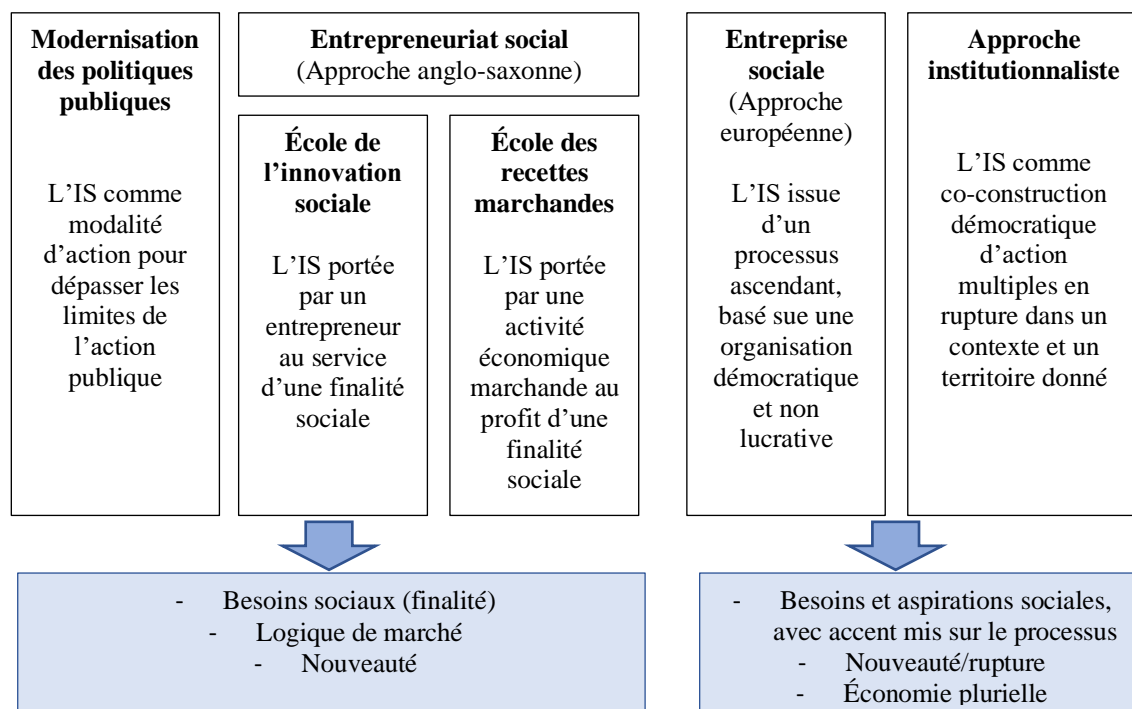
Nous nous focalisons successivement sur cinq approches et sur quatre outils pour caractériser l'innovation sociale.

2.1 Innovation Sociale : Définition et Approches

Malgré la panoplie des définitions et des clarifications proposées par plusieurs chercheurs et organismes (Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CSESS), la commission européenne, Réseau Québécois en Innovation Sociale (RQIS) ...), la notion d'innovation sociale reste encore vague et mis en évidence plusieurs approches.

Dans ce travail de recherche, nous avons mobilisés cinq approches, rassemblées en deux pensées de l'innovation sociale. La première pensée focalisée sur la finalité est principalement anglo-saxonne qui a défini l'IS à travers l'aspect de nouveauté et celui de la finalité sociale. La seconde pensée centrée sur le processus est développée en Europe et au Québec. Elle s'intéresse principalement à la nature collective des processus et des produits de l'IS. (Besançon et Guyon, 2013). (Figure1)

Figure 1: Les différentes approches de l'innovation sociale



Source : *Besançon E. & Guyon T., (2013)*

La présentation des approches de l'innovation sociale ont permis d'éclaircir les différentes notions existantes de l'IS (tableau 1 et tableau 2).

Le tableau 1 ci-dessous présente la première pensée de l'IS, elle est formée par deux approches, organisationnelle et entrepreneuriale :

- **L'approche organisationnelle** « renvoie à une conception de l'innovation sociale comme outil de modernisation des politiques publiques, elle s'inscrit dans la perspective du

New Management Public » (Besançon, 2013). Cette approche perçoit l'innovation sociale comme un moyen d'ajustement de l'efficacité du secteur publique par le secteur privé et par la société civile.

- **L'approche entrepreneuriale** est axée sur l'individu et sur la portée sociale représentée par les effets sociaux de son action qui se base sur une activité lucrative. (Besançon, 2013)

L'innovation sociale est analysée selon une vision entrepreneuriale, considérée comme une nouvelle forme d'intervention publique. Cette vision remonte à l'époque de Schumpeter qui perçoit l'entrepreneur comme un agent qui innove. (Sayarh et Bennis, 2021).

Ainsi, l'entrepreneur social se répand jour après jour grâce aux organisations sociales (fondations, associations...) qui le promeuvent.

Par conséquent, 2 écoles de l'entrepreneuriat social sont mises en avant, l'école de l'innovation sociale et celle recettes marchandes :

L'école de l'innovation sociale se concentre sur le profilage de l'entrepreneur social, de son caractère dynamique, sa créativité et son intention à la mission sociale (Richez-Battesti et al., 2012). Ainsi, l'accent est mis sur l'être humain et sa façon de réagir aux différents problèmes sociaux. Par contre, l'étendue du sens « social » de l'innovation, reste ambiguë, malgré les efforts mis en avant pour caractériser le profil de l'entrepreneur social.

L'école des recettes marchandes, « *tout comme l'école de l'innovation sociale, met en avant la fonction entrepreneuriale en insistant sur les motivations philanthropiques et les opportunités de marché* » (Besançon et Guyon, 2013). Les deux écoles essaient de répondre aux problèmes sociaux en suivant une approche entrepreneuriale. Hormis que, l'école de l'innovation sociale met en exergue l'innovation produite par l'entrepreneur en s'intéressant à ses caractéristiques. Tandis que l'école des recettes marchandes s'oriente vers les activités marchandes.

Le tableau 2 ci-dessous présente « *la seconde pensée de l'innovation sociale, qui se matérialise par la nature collective de ses processus et de ses produits. Cette conception met l'accent sur la portée transformatrice de l'innovation sociale, sur son cadre d'action, et sa capacité à promouvoir d'autres formes de coordination et de coopération que les relations marchandes, voire à participer à un processus d'encastrement de l'économie dans un projet politique démocratique* » (Besançon et Guyon, 2013). Cette pensée a été essentiellement développée en Europe et au Québec, et constituée par deux approches :

- **L'approche de l'entreprise sociale**, développée en Europe par le réseau EMES (émergence des entreprises sociales en Europe). Pour cette approche, les chercheurs du réseau ont combiné deux séries d'indicateurs le « caractère économique et entrepreneurial des initiatives » et « la dimension sociale (Defourny, 2004, p. 16).

- **L'approche institutionnaliste**, élargie au Québec par le CRISES (Centre de Recherche sur les Innovations Sociales). Cette approche définit « *l'innovation sociale, autant qu'une nouvelle approche, pratique, intervention ou produit pour améliorer une situation sociale défavorable et ayant trouvé preneur* » (Lévesque, 2011).

Pour cette pensée, l'innovation sociale repose sur deux éléments : le processus collectif ascendant et la transformation sociale pour résoudre les problèmes sociaux.

Tableau 1 : Première pensée de l'IS « Centrée sur la finalité »

Approches	Origine /Auteurs	Qu'est-ce qu'il distingue l'IS ?	Les variables de mesure des impacts de l'IS (Indicateurs ou critères)		Avantages	Limites
Institutionnelle ou publique (Modernisation des politiques publiques)	Anglo-saxonne OCDE-UNESCO, Damon et al (2010), Dandurand (2005) ...	Répondre aux besoins sociaux face auxquels l'action publique se révèle relativement inefficace. Cette réponse est portée par des entrepreneurs sociaux, financée soit d'une manière classique pour les activités rentables, soit à partir de financements privés philanthropiques et d'aides d'État pour les projets ne pouvant se financer par les seules activités marchandes.	1. Nouveauté des besoins sociaux et des réponses qui sont apportées 2. Finalité au lieu du processus (besoins sociaux) 3. Dimension individuelle (surtout dans l'entrepreneuriat social : figure de l'entrepreneur au détriment du collectif)	Dépend de 3 facteurs : Spécificité des innovations sociales ; Diversité de l'innovation sociale ; Nature complexe et dynamique du processus d'innovation sociale.	Approche individualiste et philanthropique « L'innovation sociale se trouve globalement dans la continuité de ces développements, qu'elle soit vue comme le moyen d'améliorer l'efficacité d'une organisation, d'augmenter l'attractivité d'un territoire, de limiter les externalités négatives ou d'augmenter la soutenabilité du développement économique »	-L'accent mis sur le rôle de l'entrepreneur individuel se ferait au détriment d'autres formes d'initiatives dotées d'organisations plus collectives, et porteuses de pratiques démocratiques. -Approche cloisonne entre ce qui relevé de l'économie et social, et conforte le marché comme mécanisme économique premier, et nie le sens politique de la présence des pouvoirs publics dans le tour de table des parties prenantes d'un projet
	École de l'Innovation Sociale : Richez-Battesti et al (2012), Hugues (2009), Anderson et Dess (2006), Dees (1998, 2001), École des Recettes marchandes : Gardin (2021), Seghers et Allemand (2007), Defourny et Nyssens (2010), Yunus (2007)	Autrement Approche est centrée sur l'individu et la finalité sociale (ou les impacts sociaux) de son action pouvant s'appuyer sur des ressources marchandes préalables, autrement dit sur une activité lucrative.	4. Logique de marché serait potentiellement plus porteuse d'innovation sociale 5. La fonction entrepreneuriale	Les caractéristiques de l'innovation et de l'entrepreneur qui la produit. - met l'accent sur le changement social Les moyens financiers de produire l'IS sociale, entendue comme réponse à un besoin social. - met l'accent sur le changement social		

Source : Inspiré du chapitre II « Les principales approches de l'innovation sociale », Besançon E. & Guyon T., 2013

Tableau 2: Seconde pensée de l'IS « Centrée sur le processus »

Approches	Auteurs	Qu'est-ce qu'il distingue l'IS ?	Les variables de mesure des impacts de l'IS (Les indicateurs ou critères)	Avantages	Limites
L'entreprise sociale	Europe Gardin (2021), Defourny et Nyssens (2011), Defourny et Borzaga (Eds) (2001)	- Dimension organisationnelle De l'IS - IS transparait dans la nouveauté (nouvelles organisations, nouvel esprit entrepreneurial) issue d'une démarche collective et ascendante, née d'une volonté de répondre à la demande d'une communauté.	Dimension économique et entrepreneurial des initiatives : - Une activité continue de production de biens et/ou de service ; - Une autonomie de gestion (degré élevé) ; - Un niveau significatif de prise de risque économique ; - Un niveau minimum d'emploi rémunéré. Dimension sociale : - Un objectif explicite de service à la communauté ; - Une initiative provenant d'un groupe de citoyens - Un pouvoir de décision qui ne se base pas sur la détention de capital ; - Une dynamique participative intégrant les parties concernées ; - Une limitation de la répartition des rétributions.	- « Elle met l'accent sur la portée transformatrice de l'IS sur son cadre d'action, et sa capacité à promouvoir d'autres formes de coordination et de coopération que les relations marchandes, voire à participer à un processus de réencastrement de l'économie dans un projet politique démocratique. » - La transformation sociale renvoie au changement institutionnel = l'évolution des habitudes de penser (les représentations) et de faire (les pratiques) - Approche extensive, car elle prend en compte la dimension de la nouveauté et du besoin social sans s'y limiter. Elle vise à montrer que le processus de mise en œuvre est tout aussi déterminant que le résultat des projets en matière d'innovation sociale.	L'innovation est peut-être moins explicite
Institutionnaliste (Socio-territoriale)	Québec puis Europe Richez-Battesti (2012), Bouchard, Klein, Harrisson et Lévesque (2010), Lévesque (2001), Fontan (1998), Hillier et al (2004),	L'innovation sociale est un processus, souvent ascendant et collectif, qui prend forme souvent dans des associations ou dans des structures publiques, mais souvent dans des organisations démocratiques et non lucratives. Les résultats attendus sont en termes de nouveaux biens et services et de meilleures accessibilités.	Une double dimension collective et démocratique : - Un processus de diffusion de l'innovation (en remplaçant la finalité) ; - L'intervention collective d'acteurs divers et multiples ; - Une gouvernance démocratique ; - Une logique de marché axée sur deux autres principes économiques, la redistribution et la réciprocité, révélant une approche plurielle de l'économie ; - Une proposition de nouvelles actions d'orientation.		Elle prend en compte seulement la dimension de la nouveauté et du besoin social sans s'y limiter.

Source : Inspiré du chapitre II « les principales approches de l'innovation sociale », Besançon E. & Guyon T., 2013

2.2 Innovation Sociale : Caractérisation

L'innovation sociale est un concept complexe. De même que ses pratiques et ses enjeux qui ne sont pas toujours clairement perçus. D'où la nécessité d'éclairer le concept de l'innovation sociale, ses dimensions et ses caractéristiques fondamentales.

Le repérage, la conduite et le financement d'une innovation sociale commencent par l'identification de la dimension sociale innovante d'un projet. Selon AVISE (2020), aucune norme n'est identifiée pour "certifier" une innovation sociale. Par contre, plusieurs outils (spécifiques à un projet) de définition et de caractérisation de l'innovation sociale ont été élaborés par des collectifs d'acteurs, parmi lesquels nous soulignons :

- **Radar partagé** : Un outil créé par la Chambre Régionale des Entreprises d'Économie Sociale et Solidaire en région Provence-Alpes-Côte d'Azur (CRESS PACA) pour aider les entreprises d'économie sociale et solidaire (ESS) à mieux comprendre et à mieux évaluer leurs impacts social et environnemental.
Concrètement, le Radar partagé est un questionnaire en ligne qui permet aux entreprises de l'ESS de réaliser leur propre diagnostic d'impacts social et environnemental. Le questionnaire couvre différents aspects de l'activité de l'entreprise, tels que sa gouvernance, ses pratiques environnementales, son impact social et sa contribution à l'économie locale. En répondant aux questions, les entreprises peuvent mieux comprendre leur impact et identifier les domaines dans lesquels elles peuvent améliorer leur performance.
En somme, le Radar partagé est un outil pertinent pour les entreprises de l'ESS qui cherchent à évaluer leurs impacts social et environnemental de manière objective et à identifier des pistes d'amélioration pour renforcer leur performance globale.
- **Grille de caractérisation** : Un outil développé par l'Agence de valorisation des initiatives socio-économiques (AVISE) pour aider les acteurs de l'économie sociale et solidaire à mieux comprendre et à mieux évaluer leur modèle économique. La grille permet d'analyser différents aspects du modèle économique d'une entreprise de l'ESS, tels que sa gouvernance, son impact social et environnemental, sa stratégie financière et son mode de gestion.
- **Marqueurs de l'innovation sociale** : Un ensemble d'indicateurs développés par l'Institut Godin pour mesurer l'innovation sociale (Besançon et Chochoy, 2015). Les marqueurs sont utilisés pour évaluer la capacité des entreprises de l'ESS à innover dans différents domaines, tels que la conception de produits ou services socialement innovants, la mise en place de modèles économiques alternatifs, la mobilisation de partenaires clés, la création d'emplois de qualité, ou encore la diffusion de pratiques innovantes.
- **Capteur de l'innovation sociale** : Un outil également développé par l'Institut Godin pour aider les entreprises de l'ESS à évaluer leur capacité à innover socialement. Il s'agit d'un questionnaire en ligne qui permet aux entreprises de l'ESS de diagnostiquer leur niveau d'innovation sociale en répondant à des questions portant sur différents aspects de leur activité, tels que leur vision stratégique, leur capacité à mobiliser des partenaires, leur capacité à diffuser leurs pratiques innovantes, etc.

Ces outils sont complémentaires et peuvent être utilisés en synergie pour aider les entreprises de l'ESS à mieux comprendre et à évaluer leurs impacts social et environnemental, ainsi que leur capacité à innover socialement.

Toutefois, en raison de la complexité et de la diversité de l'écosystème des coopératives, la revue de ces quatre outils a révélé l'absence d'un outil global intégrant la majorité des facteurs de caractérisation de leur innovation (Tableau 3, pages 10 et 11). De ce fait, nous avons procédé à une taxonomie de ces outils, puis une méta-analyse de leurs items afin de générer une nouvelle catégorisation de l'innovation d'un projet social. Pour ce faire, nous avons mobilisé le logiciel NVIVO Version 12 qui nous a permis plus de clarté dans l'analyse. Les résultats de ce logiciel ont révélé huit thèmes principaux :

- (1) Réponse aux besoins
- (2) Impacts
- (3) Prise de risques
- (4) Implication des acteurs
- (5) Gouvernance
- (6) Ressources
- (7) Type d'innovation
- (8) Processus.

Chaque thème regroupe un ensemble de questions homogènes permettant d'informer la catégorie en question et constituant notre outil de caractérisation d'innovation sociale qui sera présenté sous forme de guide d'entretien semi-directif.

En effet, compte tenu du caractère complexe et peu étudié du phénomène analysé et pour collecter les données et tester l'outil de caractérisation, nous avons opté pour les entretiens semi-directifs. . Au cours de ces entretiens, les interviewés ont été invités à donner leur avis et à fournir des informations détaillées sur les thèmes fixés dans un guide d'entretien, tout en ayant la possibilité d'aborder des liens connexes avec le thème principal, qui est l'innovation sociale.

Tableau 3: Synthèse des outils de caractérisation d'innovation sociale

Outil	C'est quoi ?	Qui peut l'utiliser ?	Auteur	Dimension & Éléments de caractérisation	Limites
Les Capteurs d'IS	Un groupement de questions qui permet de mettre en avant les éléments porteurs d'IS d'un projet (reconnaître un projet d'innovation sociale)	Tout porteur de projet ou toute organisation, d'accompagnement ou de financement, intéressée par l'évaluation de l'innovativité d'un projet social	2015 Institut Godin --- travaux de recherches sur l'IS et plus particulièrement sur l'approche institutionnaliste de l'IS	5 dimensions : 1- Contexte : Identification du besoin et aspiration sociale 2- Processus : Collectif ; Ancrage territorial ; Gouvernance élargie et participative ; Modèle économique pluriel 3- Résultat : Bien, service, approche ; Accessibilité ; Usage et finalité 4- Impact direct : Individuels ; Organisationnels ; Territoriaux 5- Diffusion et Changement : Essaimage ; Apprentissage ; Sélection	- Manque d'éléments pour analyser les réponses - Les questions ne permettent pas d'évaluer l'innovativité d'un projet.
Les Marqueurs d'IS	Un outil collectif d'évaluation, constitué d'un ensemble de paramètres capables de produire de L'IS s'ils sont simultanément pratiqués dans un projet.	Pouvoirs publics - partenaires privés	2011 Agence Régionale de l'innovation Picardie. L'outil s'appuie sur l'approche institutionnaliste de l'IS	Le premier volet : Détermine les représentant qualitatifs et quantitatifs des éléments porteurs d'IS. Le deuxième volet : Représente graphiquement les éléments porteurs d'IS.	La détermination de la pondération des marqueurs et l'agencement de son système nécessite une réalisation d'une part individuelle (pondération projet par projet) et d'autre part collective (pouvoirs publics - partenaires privés).
La grille de caractérisation de l'IS	Outil de caractérisation qui fournit une base commune pour l'ensemble des acteurs de l'IS	Acteurs de l'innovation et entrepreneurs dont l'objectif la caractérisation de l'IS	2011 Travail pluridisciplinaire trentaine d'acteurs (acteurs de l'ESS, chercheurs, acteurs de l'innovation, acteurs publics) Sous l'égide de l'Avise et du Mouves	20 critères répartis sur quatre axes : 1- Réponse à un besoin social mal satisfait : 5 critères 2- Génération d'autres effets positifs : 4 critères 3- Expérimentation et prise de risque : 6 critères 4- Implication des acteurs concernés : 5 critères	Il permet une auto évaluation avec une notation non précise.

<p>Radar partagé</p>	<p>Outil pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aider à la détection, à l'accompagnement et à la diffusion de l'IS - Caractériser, renforcer et développer des projets innovants - Valoriser les projets innovants. 	<p>Concepteurs, développeurs et animateurs d'activités socialement innovantes</p>	<p>2015 La Chambre Régionale des entreprises d'économie sociale et solidaire en région Provence-Alpes-Côte d'Azur LEST-CNRS : le Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST)</p>	<p>5 Critères :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- L'innovation comme réponse aux besoins sociaux 2- Le processus participatif au cœur de l'innovation 3- L'innovation par les liens du territoire 4- L'innovation par le modèle économique 5- L'innovation en termes d'appropriation collective de la valeur 	<p>Outil d'appréciation collective du degré d'IS d'un projet /une activité</p>
-----------------------------	---	---	--	--	--

Source : Inspiré des Contributions de l'Institut Godin, 2015

3. Matériel et Méthodologie

Méthodologiquement, nous avons opté pour une étude de cas à l'aide des guides d'entretien et d'une analyse documentaire.

Le tableau 4 synthétise les objectifs, la durée, les bénéficiaires directes, les zones d'action, composantes et le financement du projet. L'analyse documentaire a consisté en une collecte des données du projet, objet de notre étude, « Projet d'appui à l'amélioration de la situation de l'emploi de la femme rurale et la gestion durable de l'Arganeraie dans le Sud-Ouest du Maroc ».

Tableau 4 : Projet d'appui à l'amélioration de la situation de l'emploi de la femme rurale et la gestion durable de l'Arganeraie dans le Sud-Ouest du Maroc

Intitulé du projet	Appui à l'amélioration de la situation de l'emploi de la femme rurale et gestion durable de l'Arganeraie dans le Sud-Ouest du Maroc (Projet Arganier)
Durée du projet	7ans (Mars 2003 – Mars 2010)
Objectifs globaux	<ul style="list-style-type: none"> • La participation des femmes rurales en tant qu'acteur de développement économique et social de la région de l'Arganeraie. • Regain d'intérêt des populations locales à la gestion et au développement durable de l'Arganeraie.
Objectifs spécifiques du projet	La production de l'huile d'argane et d'autres produits de l'Arganeraie procurent aux populations et notamment des femmes des revenus attractifs pour qu'elles exigent et participent à la préservation et la gestion durable de l'Arganeraie.
Bénéficiaires directs	Les populations locales de la zone arganière notamment les femmes.
Zone d'action	La zone arganière située dans les provinces : Agadir Ida-Outanane, Inzegane Ait Melloul, Chtouka ait Baha, Taroudant, Tiznit et Essaouira.
Financement du projet	12,0 M Euro dont 6,0 M Euro financement de la CE ; 4,2 M Euro de l'Etat Marocain et 1,8 M Euro des populations bénéficiaires.
Composantes et les principales activités	Appui aux coopératives et leurs groupements. Appui à la recherche. Appui à la gestion durable de l'Arganeraie. Appui aux associations et développement local.

Source : l'Agence de Développement Social - Agadir, 2010

Le test de l'outil de caractérisation développé a été opéré au travers des entretiens semi-directifs auprès des 15 répondants représentant les acteurs associés au projet Arganier, à savoir: ADS (UGP : L'unité chargée du projet arganier), DREF(Direction Régionale des Eaux &Forêts, (Haut-Commissariat aux Eaux & Forêts et à la Lutte Contre la Désertification (HCEFLCD)), ODCO (L'Organisation de coopération et de développement économiques), Ministère de l'agriculture (DPA (Direction Provinciale de l'Agriculture) ou ORMVA (Office Régional de Mise en Valeur Agricole pour les provinces d'Agadir, Chtouka et Taroudant.), Conseil Régional Sous Massa, autorités locales, délégation de l'union européenne.

Nous estimons, que par rapport à notre problématique, ces acteurs doivent être interpellés dans cette enquête par le biais d'un ensemble de questions pour identifier le caractère innovant du projet Arganier.

Le déroulement des entretiens a commencé par la présentation de la confidentialité des personnes interrogées, l'anonymat de leur réponse et la nature académique de l'étude conduite. Ensuite, nous avons abordé les thématiques de notre guide d'entretien, et en cas de difficulté de compréhension, nous donnons plus d'éclaircissements et nous procédons si nécessaire à la

reformulation des questions. Ainsi, après chaque interruption de l'entretien (réception de l'appel téléphone, arrivée des personnes...) nous procédions à un rappel du fil conducteur. Seulement 12 répondants ont complété le guide d'entretien (soit un taux de réponse de 80%), dont 66,6% des hommes et 33,3% des femmes. La majorité des répondants (58,5%) ont plus de 49 ans (Tableau 5). Ce qui met en exergue la préoccupation de bien anticiper la préparation de la relève pour ces acteurs clés du système social.

A propos du niveau académique des répondants, 50% ont un Bac+4 dont 50% sont des agents de développement. Une autre dimension qui semble importante dans l'identification des répondants concerne la spécialité de formation. Le constat semble imprévisible, aucun agent de développement n'est titulaire d'une formation adéquate, 50% des répondants ont une formation en science humaines et seulement 8.3% possèdent un master en Migration et développement, chose qui nous interpelle la compatibilité de la formation et l'emploi

Tableau 5: Description de l'échantillon d'étude qualitative

Numéro d'entretien	Genre	Âge	Organisation	Fonction	Formation	Durée de l'entretien
1	H	49	ADS	Agent de développement	Licence en sciences naturelles	40 minutes
2	H	44	ADS	Agent de développement	Licence en sciences naturelles	40 minutes
3	H	39	ADS	Agent de développement	Master migration et développement	45 minutes
4	F	52	ADS	Agent de développement	Licence en sciences naturelles	40 minutes
5	F	36	DREF	Technicien	DTS en gestion d'entreprise	35 minutes
6	H	50	HCEFLCD	Agent de développement	Licence en sciences naturelles	35 minutes
7	H	50	ODCO	Administrateur ex délégué régional	Master en droit	60 minutes
8	F	36	ORMVA	Cadre de maîtrise	Licence en sciences naturelles	35 minutes
9	H	49	DPA	Cadre supérieur	Licence en sciences naturelles	35 minutes
10	H	50	Conseil régional Souss Massa	Chef de service	Licence en sciences humaines	40 minutes
11	H	52	Autorité locale	Caïd principal	Master en droit	30 minutes
12	F	39	Délégation de l'union européenne	Chef de projet	Master en communication	40 minutes

Source : Propre aux auteurs

4. Résultats et discussions

Le test de la nouvelle catégorisation de l'innovation d'un projet social sur le projet d'appui à l'amélioration de la situation de l'emploi de la femme rurale et la gestion durable de l'Arganeraie dans le Sud-Ouest du Maroc a révélé les résultats suivants :

4.1 Structure de l'analyse

4.1.1 Réponses aux besoins

Les résultats de notre étude empirique ont mis en évidence que la totalité des répondants ont confirmé l'identification des besoins en tant que facteur clé dans la caractérisation de l'innovation sociale. Pour le projet Arganier, les répondants ont identifié les experts nationaux et internationaux ainsi que les différents partenaires (ADS, DREF, ODCO, etc.) comme des

acteurs clés dans l'identification des besoins. Les résultats ont montré que 90% des répondants ont listé ces acteurs comme identificateurs des besoins.

La manière d'identification des besoins varie selon les acteurs. La majorité des répondants (plus de 80%) ont souligné l'importance des études d'expertise et de faisabilité, des rencontres, ateliers de sensibilisation, diagnostic et des sorties sur le terrain. En termes d'endroit, les répondants ont identifié la réserve biosphère d'Arganeraie (Essaouira, Agadir, Inzagane, Tiznit, Taroudant et Chtouka ait Baha) ainsi que les locaux des partenaires institutionnels, associations et coopératives comme les lieux d'identification des besoins. Ils ont également mentionné des niveaux d'identification des besoins au niveau régional, provincial et national. Ceci corrobore avec les résultats de Mulgan (2006) et Nicholls (2010) qui soulignent que la réponse aux besoins est souvent la force motrice derrière les innovations sociales.

En outre, les résultats de nos entretiens sur le projet Arganier ont confirmé l'importance de l'identification des besoins dans la caractérisation de l'innovation sociale. Les répondants ont souligné son importance pour le succès du projet Arganier et ont identifié les acteurs clés dans ce processus. Ces résultats rejoignent les travaux de Simanis et al. (2008) qui considèrent l'identification des besoins comme une variable indispensable pour la caractérisation d'un projet innovant.

4.1.2 Impacts

Tout d'abord, il est intéressant de noter que tous les acteurs du projet Arganier ont identifié les impacts potentiels du projet. Cette constatation est cohérente avec la littérature, qui souligne l'importance de mesurer et d'évaluer l'impact des innovations sociales. Selon Phills et al. (2008), la mesure des impacts est l'un des principaux défis pour les innovations sociales, car elle nécessite une évaluation rigoureuse et continue pour déterminer si les objectifs du projet ont été atteints.

En ce qui concerne les impacts identifiés dans le projet Arganier, ceux-ci varient entre la réduction du travail pénible des femmes, leur repositionnement dans la région, leur accès à la source de financement ou de ressources naturelles, et la régénération de l'arganier. Ces impacts rejoignent ceux identifiés par Mulgan (2006) et qui concernent la réduction de la pauvreté, la résolution de problèmes environnementaux, la promotion de la santé et du bien-être, et l'amélioration de l'éducation.

Par ailleurs, l'identification des impacts potentiels se fait par l'évaluation et l'entretien mi-parcours et final, ainsi qu'en suivant les étapes pour mettre en œuvre le projet. Cette approche est cohérente avec les travaux de Westley et al. (2011) sur l'évaluation de l'impact de l'innovation sociale qui doit être intégrée dans tout le processus d'innovation sociale, en commençant par l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation des résultats finaux.

4.1.3 Prise de risque

Les résultats indiquent que 91,7% des acteurs (dont 41,6 % des agents de développement) estiment que le projet présente des risques divers, notamment les aléas climatiques, la résistance aux actions de préservation de l'arganier et l'alphabétisation de la femme. L'ensemble de ces risques intègre ceux révélés par Austin et Reficco lors de la mise en œuvre de projets d'innovation sociale (Austin et Reficco, 2009).

Certes, les projets d'innovation sociale sont souvent associés à un degré élevé de risque en raison de l'incertitude qui entoure leur mise en œuvre, leurs résultats et leur viabilité à long terme (Borzaga & Galera, 2014). Concernant le projet d'Arganier, la caractérisation du risque présente un degré de risque moyen à 34,17%.

En outre, l'intégration de la notion de risque dans l'opération de caractérisation de l'innovation sociale est une pratique courante. En effet, les projets d'innovation sociale présentent souvent

un degré de risque élevé en raison de leur caractère novateur et de leur impact potentiel sur la société. Selon Bacq et Janssen (2011) la gestion efficace des risques est un élément clé pour assurer le succès d'un projet d'innovation sociale. A titre d'exemple nous soulignons l'importance de la capacité financière. Nos résultats indiquent que 100% des répondants sont convaincus que le projet en question dispose d'une capacité financière à soutenir les risques engendrés par la longue durée des processus d'innovation.

La caractérisation de la prise de risque d'un projet social innovant pourrait être utile aussi bien pour les acteurs de ce projet que pour les décideurs qui cherchent à évaluer la faisabilité et la pertinence de leurs projets.

4.1.4 Implication des acteurs

Les résultats indiquent que l'implication des parties prenantes est essentielle pour la caractérisation de l'innovation sociale. La totalité des répondants ont souligné l'implication des parties prenantes dans l'exploration et la création du besoin social, la co-construction de la réponse innovante à ce besoin, la validation de la réponse innovante et la mise en œuvre opérationnelle du projet. Un résultat qui corrobore avec les conclusions de Mulgan et al. (2007) et de Nicholls et al. (2009) sur l'importance de l'implication des parties prenantes dans le développement de projets innovants dans le domaine social.

Par ailleurs, les résultats ont révélé que la participation des parties prenantes peut prendre différentes formes allant de l'appui institutionnel, technique et territorial et de la consultation, de la coordination au suivi et à l'orientation. Une diversité de formes de participation mise en évidence par Reed et al. (2009), qui ont souligné l'importance de la participation des parties prenantes dans toutes les phases d'un projet, du diagnostic initial à la mise en œuvre opérationnelle.

En outre, les résultats de l'enquête sur le projet Arganier montrent que la constitution d'une vision partagée du territoire est un facteur clé pour la caractérisation de l'innovation sociale. Tous les interviewés ont noté la constitution d'une telle vision pour le projet Arganier, reflétée par une participation directe des usagers et des bénéficiaires à la réalisation du projet. Cette conclusion est en accord avec d'autres recherches qui ont montré que la participation des parties prenantes peut contribuer à la constitution d'une vision partagée du territoire et à la construction d'un bien commun (Sørensen et Torfing, 2011).

Les résultats ont montré aussi que l'implication des parties prenantes n'est pas une opération statique, mais plutôt un processus dynamique et régulier. Les répondants ont noté que le projet Arganier connaissait une intégration régulière des collectivités locales (91,7 %) et des citoyens et entreprises (58,3 %), soulignant ainsi l'importance de la diffusion du projet par les influenceurs (pouvoirs publics). Tous les répondants ont noté que les pouvoirs publics ont favorisé la diffusion du projet Arganier. Ces résultats s'alignent avec les conclusions de Dees et Anderson (2003) et de Leadbeater (2011) sur le rôle de l'implication continue des parties prenantes sur la diffusion et la pérennisation des projets sociaux innovants.

4.1.5 Les ressources

Les ressources s'avèrent essentiels pour la caractérisation de la pérennité d'un projet social. Sans les ressources nécessaires, un projet ne peut pas être mis en place et encore moins être innovant. Nos résultats ont montré que tous les répondants considèrent la diversité des ressources comme étant un facteur clé pour assurer le caractère innovant du projet. Ces résultats rejoignent les conclusions de plusieurs auteurs qui ont souligné l'importance des ressources dans la caractérisation de projets innovants. Par exemple, Roper et Huisman (2009) a montré que la disponibilité des ressources est un facteur important pour la réussite des projets d'innovation sociale. De même, Howells (2006) a dévoilé que l'accès à une variété de ressources était un facteur clé pour la réussite des projets d'innovation.

En ce qui concerne les types de ressources les plus importants pour le projet Arganier, les répondants ont classé les ressources hybrides comme prioritaires (88,27%), suivi de ressources humaines (78,33%) de ressources financières (75%) et de ressources naturelles (67,27%) comme des éléments clés pour la mise en place et la réussite du projet. Ces résultats rejoignent les conclusions Nicholls et al. (2015) qui ont montré que les projets d'innovation sociale réussis étaient ceux qui avaient accès à une grande variété de ressources.

4.1.6 Gouvernance

La gouvernance reste une variable importante dans la caractérisation d'un projet social innovant, car elle permet de garantir l'implication des parties prenantes et leur contrôle sur le processus d'innovation. Cette variable est souvent étudiée en lien avec la collaboration et la participation des parties prenantes, qui sont des éléments clés de la gouvernance collaborative (Ansell & Gash, 2008 ; Emerson et al., 2012 ; Klijn & Koppenjan, 2016).

Les résultats des entretiens ont montré que l'implication de diverses catégories de parties prenantes dans la gouvernance est assurée. Un résultat cohérent avec celui de Bocken et al. (2014) et de Teece (2010) sur l'importance de la gouvernance et son rôle dans la garantie de la transparence et de la légitimité du processus d'innovation.

La gouvernance reste donc une variable clé dans la caractérisation de l'innovation sociale, car elle permet l'implication et le contrôle des parties prenantes sur le processus d'innovation. L'implication de diverses catégories de parties prenantes dans la gouvernance du projet Arganier est un exemple concret de cette variable en action.

4.1.7 Type d'innovation

L'identification du type d'innovation est importante pour caractériser l'innovativité d'un projet. Le projet Arganier est une adaptation au territoire. Il est considéré comme une innovation incrémentale dans le sens de Rothwell et Zegveld (1981). Les résultats ont montré que ce projet est basé à 66,7% sur une application d'un système d'échange dans de nouvelles filières et à 58,3% sur un nouveau type de circuit économique. Il est donc possible de considérer l'application d'un nouveau système d'échange et la création d'un nouveau circuit économique comme des innovations de processus et de marketing, respectivement.

4.1.8 Processus d'innovation

83,3% des répondants ont noté que le projet Arganier est d'abord testé via une phase d'expérimentation formalisée, impliquant des ajustements par essais-erreurs. Dans un processus d'innovation, la dynamique des acteurs est cruciale pour stimuler leur caractère innovant. Ainsi, l'effet de mobilisation des acteurs s'avère nécessaire pour le projet Arganier. Les résultats ont également révélé un effet particulier d'animation, de sensibilisation et de pédagogie de la coopération pour élargir, diversifier et intégrer de nouveaux acteurs au projet. Suite à cette mobilisation, l'intensité de participation des parties prenantes a varié : 30% pour une simple consultation, 36,25% pour la médiation et 81,67% pour la traduction à la coopération multi-parties prenantes.

En outre, la totalité des répondants ont confirmé l'existence de réflexions menées sur les liens qui pourraient permettre de connecter les acteurs du territoire entre eux de créer une dynamique et de favoriser l'efficacité du projet. Ces réflexions varient entre des partenariats transformés en réflexions, la mise en place de cellules de proximité et de comités de suivi et d'évaluation. Ceci rejoint, les résultats de Linton et al. (2017) sur l'importance de la dynamique des acteurs dans le processus d'innovation, et les conclusions de Li et al. (2018) sur l'impact positif de l'interconnectivité entre les parties prenantes sur la performance du projet d'innovation.

4.2 Essai de conception d'outil de caractérisation

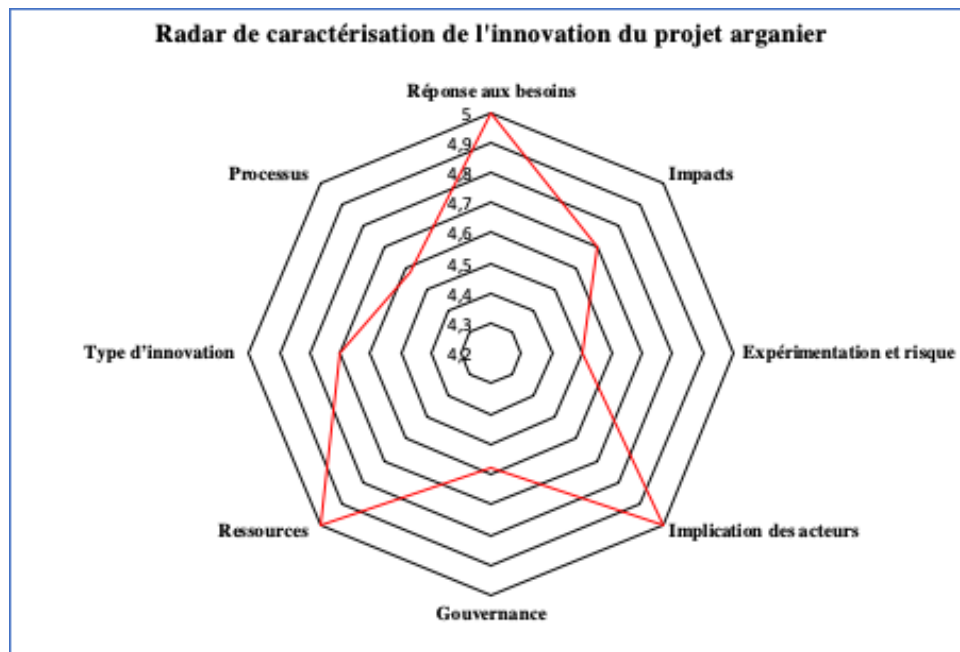
L'ensemble des critères mobilisés pour la caractérisation de l'innovation du projet Arganier ont

permis de déceler des perceptions qui varient selon le contexte d'appartenance des acteurs. Pour cela nous avons procédé à une quantification de ces facteurs qui consiste en une pondération qui va du moins important (1) au Très important (5) pour chaque facteur.

Par exemple : La valeur (1) est attribuée aux besoins, si ces derniers ne sont pas identifiés, et /ou la méthode de leur identification reste confuse, et aussi leur endroit n'est pas identifié.

L'analyse minutieuse des réponses des interviewés nous a permis d'élaborer le « Radar de caractérisation » inspiré du radar partagé de Cress Paca / LEST-CNRS, et qui montre que plus le radar est élargi, plus le projet est innovant. Pour le cas du projet Arganier nous constatons que le radar est élargi (la majorité des pondérations s'approchent de 5) chose qui confirme que ce projet est innovant, comme il a été décelé lors de l'analyse des réponses des répondants, il s'agit d'une innovation incrémentale.

Figure 2 : Radar de caractérisation de l'innovation du projet Arganier



Source : Propre aux auteurs

5. Conclusion

Certes, l'innovation sociale se situe dans l'application concrète, opérationnelle et efficace de nouvelles approches en vue d'un impact social maximisé visant à toucher le plus grand nombre. Toutefois, l'univers social n'est plus immuable, il transit vers un monde fluctuant, avec des caractéristiques de l'entreprise : Compétitivité, Concurrence...etc. Chose qui pousse les organisations sociales, d'une manière générale, à changer leurs pratiques et à migrer vers des pratiques inspirées de l'entreprise. À titre d'exemple : L'innovation.

Les coopératives sont aujourd'hui devant l'obligation de mener une réflexion sur l'innovation sociale. Cette dernière qui est une donnée impérative pour développer leur compétitivité à travers la mise en marché de projets/produits innovants et les innovations de procédés ou organisationnels.

La recherche sur la caractérisation de l'innovation sociale, au sein des organisations sociales en générale et les coopératives en particulier, s'avère une tâche délicate. Cette délicatesse est due à la complexité du processus d'innovation, encore plus s'il s'agit d'innovation sociale impliquant une multitude d'acteurs autonomes et aux intérêts divergents. Cet article s'inscrit dans cette posture, et tente à mener une réponse méthodologique à la caractérisation de

l'innovation tout en traitant la question suivante : *Comment évaluer le caractère innovant d'un projet social des coopératives d'Argane de la région Souss Massa au Maroc ?*

Pour répondre à cette question, nous nous sommes référés à une revue de littérature sur l'innovation sociale et aux outils de caractérisation. Toutefois cette revue expose des limites quant à la disponibilité, l'objectivité voire même l'applicabilité des outils de caractérisation. Empiriquement, nous avons adopté une méthodologie qualitative de type étude de cas tout en faisons appel à deux outils suivants : (1) Analyse documentaire : Qui consiste en une collecte des données du projet depuis sa conception jusqu'à sa réalisation. Certes, c'est une analyse nécessaire, mais qui reste insuffisante pour la caractérisation d'un projet. Le caractère social de ce dernier exige l'intégration des acteurs du projet dans la démarche de caractérisation d'où le recours aux guides d'entretiens pour compléter l'évaluation. (2) Guide d'entretiens : Les entretiens semi directifs concernent des personnes impliquées dans la mise en œuvre de ce projet. Dans notre cas, nous s'adressons aux responsables, aux experts et aux consultants de l'agence de développement sociale (ADS), aux porteurs/ meneurs de projets.

Les résultats de notre tentative de caractérisation de l'innovation sociale au sein des coopératives d'Argane de la région Souss Massa concluent l'existence de variables relatives à l'identification des besoins, aux impacts, à la prise de risque, à l'implication des acteurs, à la gouvernance, aux ressources, au type d'innovation et au processus d'innovation. Ces variables représentent les principaux critères pour caractériser une innovation sociale. De plus, l'innovation d'un projet social ne s'émane pas uniquement du projet lui-même, mais aussi du porteur du projet.

Ainsi, le premier apport théorique de notre recherche réside dans l'élaboration d'une synthèse des différents outils de caractérisation de l'innovation sociale intégrant, la contribution, les dimensions, les limites, qui serviront d'une base préliminaire pour les prochaines études et recherches sur l'innovation.

Quant au deuxième apport, il s'illustre par l'adoption d'une méthodologie, à notre sens, « innovante » pour le développement de l'outil de caractérisation. Un outil qui permettra aux organisations sociales l'évaluation de leurs projets. C'est aussi un outil destiné aux chefs de projets, les partenaires, les experts, les contribuables pour caractériser l'innovation des projets sociaux.

Pendant ce travail de recherche, nous avons bien pris conscience d'un certain nombre de limites qui se résument en : l'échantillon qui reste très réduit, la non intégration de la totalité des acteurs et le caractère scientifique de la recherche surtout, lors de l'adoption de la méthodologie des de cas, ne permet pas de généraliser nos résultats.

Néanmoins, ce travail ouvre des voies vers d'autres recherches futures notamment, le test de l'outil sur d'autres projets afin de standardiser ses composantes et le besoin de le compléter par d'autres dimensions contextuelles qui changent en fonction du projet.

Références

- (1). **Ansell, C., & Gash, A.** (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- (2). **Austin, J. E., et Reficco, E.** (2009). Social entrepreneurship and innovation in the context of development. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 10(1), 1-20.
- (3). **AVISE**, (2011), Pour la Solidarité, l'innovation sociale en Europe, Politiques européennes et pratiques d'innovation sociale, P12.
- (4). **AVISE**, (date de consultation : 12 janvier 2020). L'INNOVATION SOCIALE : Reconnaître un projet d'innovation sociale entrepreneuriale, pour mieux l'orienter, l'accompagner et le financer. [en ligne]. URL:

- https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20200204/mde_innovation-sociale_201507_v2_web.pdf
- (5). **Bacq, S. et Janssen, F.** (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 373-403.
 - (6). **BATTLE ANDERSON B., & DEES, J. G.** (2006), Rhetoric, reality, and research: Building a solid foundation for the practice of social entrepreneurship (pp. 144-168). Oxford : Oxford University Press.
 - (7). **BESANÇON E., CHOCHOY N.** (2015), Les marqueurs d'innovation sociale : une approche institutionnaliste, *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, N° 336, pp. 80-93.
 - (8). **BESANCON E., CHOCHOY N., GUYON T.** (2012), *L'Innovation Sociale, Principes et fondements d'un concept*, édition L'Harmattan, Paris.
 - (9). **BESANCON E., THIBAUT G.** (2013), Chapitre II : Les principales approches de l'innovation sociale, édition L'Harmattan, pp. 29-48.
 - (10). **Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S.** (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
 - (11). **Borzaga, C., & Galera, G.** (2014). *Handbook of research on social entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
 - (12). **Cajaiba-Santana, G.** (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51.
 - (13). **CLOUTIER J.** (2003), Qu'est-ce que l'innovation sociale ? n° ET0314, ISBN : 2-89605-135-X.
 - (14). **DANDURAND L.** (2005), Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative, *Revue française d'administration publique*, vol. no115, no. 3, 2005, pp. 377-382.
 - (15). **Dees, J. G., & Anderson, B. B.** (2003). For-profit social ventures. *Harvard business review*, 81(1), 55-64.
 - (16). **DEFOURNY J.** (2001), « From Third Sector to Social Enterprise », in Borzaga C. & Defourny J., eds, *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, pp. 1-28.
 - (17). **DEFOURNY, J.** (2004). L'émergence du concept d'entreprise sociale. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 43(3), 9-23.
 - (18). **DEFOURNY, J., & NYSSSENS, M.** (2011). Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, (319), 18-35.
 - (19). **ED-DAFALI S., RHABRA S., ELOUATIK E.** (2015), Analyse de la contribution des coopératives dans le développement socio-économique : Cas de la région de Taroudant, *Dossiers de Recherches en Économie et Gestion*, Vol 1, N° 4, pp. 111-127.
 - (20). **Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S.** (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of public administration research and theory*, 22(1), 1-29.
 - (21). **FONTAN J.M.** (1998), *Innovation sociale et société civile québécoise*, Possibles, no.3-4, p.116-135.
 - (22). **GARDIN L.** (date de consultation : 21 janvier 2021). « Les entreprises sociales », *Revue du MAUSS permanente*. [en ligne]. URL : <http://www.journaldumauss.net/?Les-entreprises-sociales>
 - (23). **HANDERSON H., Hazel A.** (2003), Social innovation and citizen movements, *Futures*, vol.25, no.3, p.17-33.

- (24). **HILLIER, J., MOULAERT, F. & NUSSBAUMER, J.** (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. *Géographie, économie, société*, 6, 129-152. <https://doi.org/10.3166/ges.6.129-152>
- (25). **Howells, J.** (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research policy*, 35(5), 715-728.
- (26). **INSTITUT JEAN-BAPTISTE GODIN** (2015), Les Capteurs d'innovation sociale, Rapport de synthèse du groupe de travail Innovation sociale du CSESS, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, BEPA, p6.
- (27). **INSTITUT JEAN-BAPTISTE GODIN** (date de consultation : 20 mars 2021), Les principales approches de l'innovation sociale, L'innovation sociale en pratiques solidaires. Émergence, approches, caractérisation, définition, évaluation. [en ligne]. URL : <http://www.institutgodin.fr/Is- InstitutGodin.pdf>.
- (28). **Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F.** (2016). Governance network theory: Past, present and future. *Policy & Politics*, 44(1), 1-17.
- (29). **LAHMER A. (2015a)**, La créativité de l'Économie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat, Maison des Sciences Économiques, XVème Rencontres du RIUESS Université de Reims.
- (30). **LAHMER A. (2015b)**, L'appréhension des liens entre territoire et ESS : quelques points de repères au carrefour de la mise en ressource du patrimoine : Le Pays de l'Aragne au Maroc, Maison des Sciences Économiques XVème Rencontres du RIUESS Université de Reims.
- (31). **Leadbeater, C.** (2011). *The rise of the social entrepreneur*. London: Demos.
- (32). **LÉVESQUE B.** (2001), Le modèle québécois : Un horizon théorique pour la recherche, une porte d'entrée pour un projet de société ? Cahier du CRISES, Working Paper no 0105, p31.
- (33). **Li, X., Zhao, X., & Tang, S.** (2018). Leveraging social innovation for business sustainability: A review and future directions. *Sustainability*, 10(7), 2363.
- (34). **Linton, J. D., Klassen, R. D., & Jayaraman, V.** (2017). Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of supply chain management*, 53(3), 3-8.
- (35). **Mulgan, G.** (2006). The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145-162.
- (36). **Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B.** (2007). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Oxford Said Business School Research Paper, 1.
- (37). **Nicholls, A. (2009)**. We do good things, don't we? 'Blended value accounting' in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 755-769.
- (38). **Nicholls, A. (2010)**. The role of social innovation in transforming the market. *Stanford Social Innovation Review*, 8(3), 29-33.
- (39). **Nicholls, A., Simon, J., Gabriel, M., & Whelan, C.** (2015). *New frontiers in social innovation research*. Palgrave Macmillan.
- (40). **Phills Jr, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T.** (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- (41). **Reed, M., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ... & Stringer, L. C.** (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933-1949.
- (42). **RICHEZ-BATTESTI N., VALLADE D.** (2009), Économie sociale et solidaire et innovation sociale : Premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc Roussillon, *Innovations*, Vol 2, N°30, pp. 41-69.

- (43). **RICHEZ-BATTESTI, N., PETRELLA, F., & VALLADE, D.** (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? *Innovations*, (2), 15-36.
- (44). **Roper, S., & Huisman, J.** (2009). Innovation and export performance: Evidence from the UK and German manufacturing plants. *Research policy*, 38(5), 856-864.
- (45). **Rothwell, R., & Zegveld, W.** (1981). *Reindustrialization and technology*. Longman.
- (46). **SAYARH I., BENNIS K.** (2020). L'innovation sociale et l'entrepreneuriat : évolution et principales approches. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(3).
- (47). **Schumpeter, J. A.** (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- (48). **SEGHERS V., ALLEMAND S.** (2007), *L'audace des entrepreneurs sociaux, concilier efficacité économique et innovation sociale*, Paris, Autrement.
- (49). Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society*, 43(8), 842-868.
- (50). **Teece, D. J.** (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- (51). **Tidd, J., & Bessant, J.** (2013). *Strategic Innovation Management*. John Wiley & Sons.
- (52). **Westley, F., Antadze, N., & Huenke, P.** (2011). *Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact*. Waterloo, ON: Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience.