

Projet de recherche :

# L'innovation sociale dans les services à la personne

**SYNTHESE**  
Février 2013

## INTRODUCTION

L'ampleur de la crise actuelle favorise un regain d'intérêt pour l'innovation, et pour l'innovation sociale en particulier, élargissant ainsi l'innovation à des dimensions non technologiques. L'innovation sociale (IS) est souvent présentée comme une façon novatrice, plus efficace et plus juste de répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, en s'appuyant sur la créativité des acteurs, surtout privés. Mais sa définition reste encore floue et fait l'objet d'usages pluriels. Un consensus semble toutefois émerger autour des éléments suivants : l'innovation sociale est à la fois un processus et un résultat ; elle est produite par le secteur privé (lucratif ou non) mais aussi par le secteur public et par des partenariats public-privé ; elle n'est pas forcément portée par un individu doté de caractéristiques particulières mais émerge et se consolide souvent au sein d'une organisation collective ; le contexte institutionnel joue un rôle important, il peut stimuler l'innovation sociale ou la freiner.

Qu'en est-il des dynamiques d'innovation sociale dans le champ des services à la personne, champ emblématique des mutations profondes que connaît le secteur sanitaire et social et des enjeux en termes de création d'emplois de qualité ?

Dans une première partie, nous présentons les différents types d'IS que nous avons identifiés à partir d'entretiens approfondis menés auprès de diverses parties prenantes (directeurs, responsables de secteur, intervenantes à domicile et usagers) de six structures d'aide à domicile dans la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur entre octobre 2011 et juin 2012. Dans une seconde partie, nous confrontons ces résultats aux principaux critères repris dans la littérature afin de caractériser l'innovation sociale. Nous terminons par l'identification d'enjeux et de recommandations.

## PRINCIPAUX RESULTATS

### DES INNOVATIONS SOCIALES ORIENTEES VERS L'ORGANISATION : PRIORITE A LA QUALITE DE L'EMPLOI

Les innovations sociales observées répondent à des besoins nouveaux, non ou mal satisfaits. Elles visent à améliorer la qualité du service fourni afin de mieux prendre en charge la personne dépendante dans sa globalité. Ces IS concernent une diversité de besoins : qualité et continuité du service auprès de l'utilisateur et de sa famille, diminution de la solitude des personnes âgées et de l'isolement des aidants familiaux, prévention des risques professionnels des salariés et en particulier des risques psycho-sociaux, amélioration des conditions de travail des salariés, production plus respectueuse de l'environnement...

La majorité des IS observées peut être qualifiée d'innovations organisationnelles localisées, en ce sens qu'elles sont centrées sur l'organisation. Peu d'innovations de service ont été repérées, à l'exception de la création d'une association d'aide aux aidants (familiaux et professionnels), lieu d'écoute, de partage et d'information pour améliorer la visibilité des dispositifs d'accompagnement des personnes âgées. Notre étude a également permis de repérer des dynamiques partenariales innovantes sur les territoires.

La prédominance d'innovations ciblées sur l'organisation peut s'expliquer par les particularités du secteur d'activité, par ses spécificités en matière d'emploi, par la diversité des parties prenantes impliquées et par les caractéristiques du contexte institutionnel. L'activité de service se déroule au domicile, espace privé, ce qui limite la capacité d'action des organisations, notamment en termes d'aménagement du lieu de travail dans un souci de prévention des risques professionnels. La qualité de la prestation est aussi fortement dépendante de la qualité de la relation entre l'intervenant et l'utilisateur, les usagers étant co-producteurs du service. Il s'agit dès lors de s'adapter constamment aux besoins et attentes des usagers, tout en tenant compte des contraintes de l'environnement physique et institutionnel. Enfin, améliorer la qualité de l'emploi est un enjeu majeur pour ce secteur, souvent décrié pour ses faibles performances (faibles qualifications, faibles rémunérations, peu de perspectives de carrière, stress lié aux déplacements et au fait d'avoir plusieurs employeurs). Améliorer l'organisation et les conditions de travail se trouve ainsi au cœur des dynamiques d'innovations dans ce secteur.

Le contexte institutionnel joue donc un rôle ambivalent. Considéré comme contraignant par la plupart des structures rencontrées et pouvant freiner l'innovation, notamment en termes d'innovations de service, notre étude révèle toutefois que les contraintes budgétaires et la concurrence renforcée poussent les structures à innover. La maîtrise des coûts et la recherche d'économies d'échelle ont engendré le développement de nouvelles compétences et de nouvelles formes d'organisation du travail ainsi que de nouvelles pratiques de mutualisation de services et de partenariat. La finalité économique rejoint ici la finalité sociale poursuivie par les structures.

Ces observations illustrent ensuite qu'innover ne consiste pas uniquement à « *faire du neuf pour du neuf* » mais aussi à « *faire autrement* ». Elles révèlent enfin que l'innovation peut être un résultat, un processus, ou les deux à la fois. Nous classons dès lors ces innovations selon qu'elles sont principalement sociales par leur résultat (réponse novatrice aux besoins sociaux) ou par le processus qui les porte (partenarial et participatif).

#### **DES INNOVATIONS « SOCIALES » PAR LEUR RESULTAT : DES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES LOCALISEES**

L'IS se traduit d'abord par des innovations organisationnelles localisées dans l'organisation. Ce type d'innovation, avant tout « sociale » par ses résultats, repose sur de nouvelles méthodes de production ou d'organisation du travail. Une partie de ces IS prend appui sur des innovations technologiques.

Nous déclinons ces innovations organisationnelles en trois catégories :

- De nouveaux outils de réalisation de la tâche pour les intervenants à domicile comme les balais microfibrés ergonomiques pour la réalisation du ménage au domicile des clients (bénéfiques pour les salariés en termes de réduction de la pénibilité de la tâche, pour l'environnement car moins consommateurs en eau et produits chimiques et pour les usagers car moins coûteux).
- L'introduction de nouveaux métiers et le déploiement de nouvelles compétences : transfert de professions existantes dans d'autres champs et adaptées aux spécificités des SAP (ergothérapeute ou psychologue clinicienne spécialisée en gérontologie par exemple) ou métiers spécialement créés pour le champ de l'aide aux personnes âgées (« évaluatrice qualité », « animatrice de terrain »).
- Des outils de management novateurs portant sur la gestion des plannings ou le pilotage des intervenants (système de télégestion doté d'un système de récupération des plannings), l'accompagnement des salariés à travers des formations, des actions de tutorat, d'écoute ou de soutien psychologique pour faire face à leur isolement.

#### **DES INNOVATIONS SOCIALES PAR LEUR PROCESSUS COLLABORATIF ET PARTENARIAL**

Au-delà des résultats recherchés à travers ces innovations organisationnelles, les processus déployés peuvent également être innovants socialement dans la mesure où ils reposent sur la mise en mouvement et la participation d'une diversité d'acteurs d'un territoire autour d'un même objectif.

Parmi ces innovations « sociales » par leur processus partenarial et collaboratif, nous distinguons :

- Des partenariats dont le trait marquant est d'être fondé sur la transversalité et l'intersectorialité. Tel est le cas du partenariat entre une structure d'aide à domicile et le champ de l'IAE, une association intermédiaire (AI), au niveau du recrutement. L'association fait ainsi appel aux salariés de l'AI afin de faire face à ses besoins ponctuels de main d'œuvre, tout en cherchant à pérenniser l'emploi (en construisant des contrats de travail durables) ; ce qui s'inscrit dans le parcours d'insertion des personnes, en cohérence avec les objectifs de l'AI ;
- Des partenariats dont la spécificité réside dans la mutualisation de ressources. On observe ainsi la coexistence au sein d'une association, d'un SSIAD (service de soins infirmiers à domicile), d'un service d'aide à domicile classique, un service de travailleuses familiales et une équipe spécialisée Alzheimer. Cette proximité, qui facilite la circulation d'informations, permet des échanges nouveaux entre professions complémentaires (aides-soignantes, aides à domicile, ergothérapeutes, assistantes de vie en gérontologie) ainsi qu'une amélioration de leur

coordination lors d'interventions au domicile des clients. Elle permet également un « accueil intelligent » (accueil et secrétariat commun) lors du premier contact de l'utilisateur avec la structure et facilite son orientation vers le service le plus adapté à ses besoins. Autre exemple, le rôle de pépinière joué par une association de proximité à travers l'essaimage de nouvelles structures d'aide à domicile sur le territoire. Ainsi, plutôt que de privilégier un développement interne, l'association a participé à la création d'autres structures sur le territoire en s'appuyant sur des salariés en poste dans la structure. L'objectif est de rester une structure de proximité et de favoriser l'évolution des carrières et à la promotion des salariés.

## L'INNOVATION SOCIALE DANS SA CONCEPTION PLUS LARGE

En quoi nos observations recourent-elles les critères d'innovation sociale, tels que présentés dans la littérature ? Trois conceptions de l'innovation sociale ressortent de notre revue de littérature. La première, portée par différents acteurs institutionnels ou intermédiaires (fondations, agences,...), voit dans l'IS une piste de modernisation des politiques publiques. Il s'agit d'améliorer la réponse aux besoins sociaux non ou mal satisfaits, en s'appuyant sur l'ingéniosité du secteur privé et en déployant différentes formes de partenariat public-privé, dépassant les frontières sectorielles traditionnelles. La seconde insiste sur la démarche entrepreneuriale souvent au cœur de l'IS. Ce deuxième groupe comprend ainsi les approches de l'entreprise sociale ou de l'entrepreneur social, tant américaines qu'européennes, qui mettent en avant l'innovation sociale produite par ces entrepreneurs, acteurs de changement et la question de la nature de la valeur créée. Enfin, la troisième conception est portée par de nombreux chercheurs ou acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS), qui considèrent que l'IS porte en elle les germes d'une transformation sociale soutenable centrée sur la participation de parties prenantes multiples et sur la démocratie dans les territoires. Si, dans notre étude, les initiatives s'inscrivent plutôt dans une volonté de modernisation des politiques publiques, la dynamique entrepreneuriale, tout comme la dynamique de participations associées à l'IS ont été également repérées.

En croisant ces approches avec nos observations dans le secteur des services à la personne, nous retenons trois dimensions afin de caractériser l'IS :

### 1) L'INNOVATION SOCIALE EST UNE REPONSE A DES BESOINS SOCIAUX NON OU MAL SATISFAITS

L'innovation est tout d'abord sociale parce qu'elle répond aux nouvelles demandes sociales, en particulier dans un contexte de crise. L'IS est une solution nouvelle à un problème social, plus efficace, plus efficiente, plus soutenable, plus juste que les solutions existantes et créatrice de valeur pour la société dans son ensemble plutôt que pour des individus. Mais le terme « social » peut aussi renvoyer à une dimension plus globale ou « sociétale » de l'innovation, incluant par exemple des considérations environnementales. L'IS concerne alors la société dans son ensemble et sa transformation. Nos résultats illustrent bien le fait que **l'IS est une réponse à des besoins sociaux peu ou mal satisfaits**. Dans le cas des services à la personne, elle est majoritairement orientée vers la qualité du travail et ses effets recherchés en termes de qualité du service.

### 2) ELLE GENERE DE LA VALEUR SOCIALE PARTAGEE COLLECTIVEMENT

Pour être considérée comme sociale, l'innovation doit être créatrice de « valeur sociale ». Cette valeur se distingue de la valeur financière ou économique car elle ne se mesure pas en termes de profit généré ou de gains de productivité. L'IS produit volontairement des bénéfices collectifs, au-delà des bénéfices individuels engendrés, qui ne sont pas réappropriés individuellement par les investisseurs ou les entrepreneurs, mais qui sont principalement destinés à la société dans son ensemble ou à un groupe social particulier. Que la cible soit l'utilisateur, le salarié ou l'organisation prestataire, les innovations identifiées sont source de valeur pour la collectivité dans son ensemble, au-delà des bénéfices directs engendrés par ces innovations pour les usagers et/ou pour les structures, notamment en termes d'avantages concurrentiels et de redistribution des bénéfices financiers dans le cas d'entreprises commerciales. Toutefois, lorsqu'il s'agit de créer de la valeur sociale, la question de la gouvernance de la structure porteuse de l'IS et du partage des bénéfices engendrés doit être posée. Il faut en effet s'assurer que, quel que soit le statut juridique de

l'organisation, la balance entre bénéfices individuels (pour les investisseurs ou pour les usagers) et bénéfices collectifs penche en faveur de ces derniers. A partir de notre enquête, nous retenons dès lors que **si la valeur sociale créée est mise en avant par les acteurs, la question de la participation et, plus largement, de la gouvernance de l'organisation mériterait d'être approfondie.**

### 3) ELLE EST SOCIALE DANS SON PROCESSUS, EN TERMES DE COOPERATION ET DE PARTICIPATION

L'innovation peut être sociale dans son processus, à travers les procédures qui la sous-tendent et notamment des dynamiques collectives et participatives. L'innovation sociale est donc un processus de transformation des règles, d'introduction de coopérations renouvelées entre une pluralité d'acteurs, publics et/ou privés, de nouveaux rapports sociaux de production (implication des salariés) ou de consommation (participation des usagers), de participation et de mise en liens sur les territoires, dans une perspective d'*empowerment*. L'implication d'une diversité de parties prenantes est ainsi l'une des conditions d'innovation en ce sens qu'elle permet d'identifier collectivement un problème ou un dysfonctionnement, de mettre en débat (en interne et en externe) une diversité de solutions possibles, et de créer les bases de la mise en œuvre de ces solutions (coopération entre acteurs, identification des résistances...).

A première vue, les processus qui ont conduit à l'émergence des innovations identifiées dans l'organisation ne comportent pas explicitement de nouveaux modes de coopération, de participation ou d'*empowerment* de certaines parties prenantes. Une analyse plus approfondie révèle toutefois la création de dynamiques participatives conduisant à de nouveaux rapports de production et de consommation (dans le rapport à l'utilisateur) : le salarié contribue à la diffusion de l'innovation au domicile des usagers. Il devient ainsi acteur dans la production du service, il n'est plus un « simple » exécutant vis-à-vis de l'utilisateur. La capacité d'action des différentes parties prenantes, ici les salariés, se voit renforcée. **Il s'agit dès lors d'encourager la participation des différentes parties prenantes au cœur de la relation de service.** Or, la participation ne s'improvise pas, elle suppose d'être construite. Une gouvernance plus participative en est une étape essentielle bien que non suffisante.

## ENJEUX ET RECOMMANDATIONS

### UN ENJEU DE RECONNAISSANCE : LA NECESSITE DE DEFINITION DE CRITERES D'INNOVATION SOCIALE

Un premier enjeu concerne la définition de l'IS et sa dimension stratégique pour les acteurs. En l'absence d'une définition claire fondée sur des critères produits et reconnus collectivement, l'usage de la catégorie « innovation sociale » constitue un instrument mobilisé par les acteurs (de l'ESS et des collectivités locales entre autres) comme un levier pour promouvoir le développement de leurs actions. Il semble donc nécessaire de produire collectivement des critères de définition et d'évaluation de l'innovation sociale, afin d'accompagner les structures dans leur dynamique d'innovation et d'éviter les effets d'aubaine inhérents à de nombreux processus de labellisation. **Cette production collective est indispensable étant donné le caractère contextualisé de l'innovation sociale.**

### UN ENJEU D'IDENTIFICATION DES CONDITIONS D'EMERGENCE ET DE CONSOLIDATION DE L'INNOVATION SOCIALE

Un second enjeu concerne l'identification des conditions d'émergence et de consolidation de l'innovation sociale. Notre étude a mis en évidence le rôle de la gouvernance et de la participation des différentes parties prenantes concernées par le service, l'utilisateur et le salarié, dans l'émergence d'innovations sociales et dans la production de valeurs sociales partagées collectivement. Elle a aussi souligné l'importance des partenariats et donc de l'identification de partenaires potentiels. Au delà, la consolidation de partenariats sectoriels ou territoriaux permet de sortir de l'expérimentation, d'essaimer, de diffuser l'IS et, à terme, de changer d'échelle. Face à cet objectif, il est essentiel de mettre en place des mécanismes et lieux d'échange des pratiques, de partage des connaissances et de créer un environnement institutionnel et réglementaire favorable à l'innovation. Dans cette perspective, les acteurs intermédiaires, tels que le Pôle Services à la Personne, Act Méditerranée, l'URIOPSS ou les multiples fédérations, jouent un rôle primordial d'accompagnement des acteurs dans la détection, la modélisation, la pérennisation et la diffusion de leurs pratiques innovantes.

## CONTACTS



### LEST - CNRS

Nadine RICHEZ-BATTESTI : [nrichezbattesti@wanadoo.fr](mailto:nrichezbattesti@wanadoo.fr)

Francesca PETRELLA : [francesca.petrella@univ-amu.fr](mailto:francesca.petrella@univ-amu.fr)

Céline MARIVAL : [celine.marival@9online.fr](mailto:celine.marival@9online.fr)



### Pôle Services à la Personne PACA

Fahrudin BAJRIC : [fahrudin.bajric@psppaca.fr](mailto:fahrudin.bajric@psppaca.fr)



### Les structures de services à la personne ayant participé à l'étude

Aidom Services (06) : <http://www.aidomservices.org>



Aidàdomi (13) : [www.aidadomi.fr](http://www.aidadomi.fr)

NS 13 Mieux vivre chez soi (13) : [ns13@waw.com](mailto:ns13@waw.com)

Stella Aide aux familles (13) : <http://www.stella-af.com/>



Varséf (83) : <http://www.aide-domicile-var.com/>

Association pour l'aide aux familles Valréas (84) <http://www.aideauxfamilles.fr/accueil.php>