

## Compte-rendu du séminaire

# Les services à la personne : l'innovation sociale au secours du développement économique ?

Séminaire co-organisé par le Pôle Services à la Personne PACA et le LEST-CNRS-AMU

**11 juin 2013 (matin)**

Conseil Régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur  
Marseille

L'innovation sociale, objet d'attentions croissantes, est une notion aux sens multiples et encore âprement débattue. Le secteur des services à la personne, quant à lui, fait face à d'importantes transformations qu'il s'agisse du cadre réglementaire ou des pratiques professionnelles. Sa rencontre avec l'innovation sociale mérite ainsi d'être examinée, d'autant plus que le secteur est souvent perçu comme peu ou pas innovant.

Le séminaire avait pour objectif de dessiner les formes que l'innovation sociale prend dans le secteur de l'aide à domicile, construites par les acteurs du terrain, et observées dans le cadre du projet de recherche du LEST-CNRS-AMU pour le Pôle Services à la Personne. Il a aussi abordé le potentiel de développement économique que l'innovation sociale présente pour les structures de services à la personne (création de nouveaux services, consolidation d'activité, etc.) et pour l'ensemble des parties prenantes du secteur (salariés, usagers, institutions et territoires). Enfin, les conditions d'émergence et d'accompagnement des projets d'innovation sociale dans les territoires ont été examinées.

En ouverture de la journée **Bernard MOREL**, le Vice-Président du Conseil Régional PACA en charge de l'Emploi, du développement économique, de la Recherche, de l'Enseignement Supérieur et de l'Innovation a mis en lumière la relation de l'innovation sociale avec l'innovation technologique. Très souvent elles vont de pair; lors des grandes périodes de l'innovation technologique, et des mutations économiques associées, émergent aussi des innovations sociales.

Les innovations répondent aux besoins. Mais il est nécessaire de s'interroger sur les types de besoins à satisfaire. Bien qu'ils soient difficiles à anticiper, les innovations doivent apporter de nouvelles réponses à des enjeux sociétaux. La Région, avec l'Etat, a identifié ces problèmes sociétaux majeurs au sein de la **Stratégie Régionale d'Innovation**, dont l'un des Domaines d'Activités Stratégiques cible « la Santé et le Bien-être ».

**L'innovation sociale, plus particulièrement, se développe à l'intersection des différentes approches.** Dans les services à la personne, les approches de multiples acteurs se croisent et peuvent faire émerger des solutions nouvelles et communes ; les besoins d'une personne âgée, des aides à domicile, et du personnel soignant peuvent faire naître des solutions nouvelles dans la prise en charge. L'innovation sociale doit permettre d'approfondir les débats, de réinterroger certains questions et pratiques. C'est difficile mais possible !

Le Conseil Régional soutient l'innovation sous toutes ces formes, y compris l'innovation sociale. Pour les entreprises, elle est une composante importante de la « compétitive - qualité ». Le dispositif d'aide « CEDRE », par exemple, participe à cette dynamique. Avec le Ministère de l'Economie Sociale et Solidaire, le Conseil Régional PACA est engagé dans une expérimentation pour la création d'un fonds « innovation sociale » sous forme d'avances remboursables, à l'image du dispositif OSEO pour l'innovation technologique.

**André ARNAUDY**, le président du Pôle Services à la Personne PACA, a souligné l'importance de l'innovation pour les acteurs économiques, bien qu'elle soit parfois difficile à cerner dans le concret pour les non-initiés (innovation radicale / incrémentale, etc.). **L'innovation sociale**, problématisée depuis des années 80, **visé à répondre à des besoins sociaux mal ou non satisfaits, parfois comme réparatrice, parfois comme transformatrice.** Cependant, que recouvre concrètement cette définition ? Comme se traduit-elle sur le terrain ? Présente-t-elle des potentiels de création de valeur, et donc de développement économique, pour les entreprises et les territoires ? Quelles opportunités ouvre-t-elle pour les services à la personne ? C'est notamment pour répondre à ces questions que le Pôle Services à la Personne a lancé un projet de recherche avec le LEST-CNRS-Université d'Aix-Marseille, avec le soutien du Conseil Régional PACA et de l'Etat.

Si l'innovation sociale consiste à **répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits**, elle concerne directement les professionnels de services à la personne. L'histoire du secteur témoigne de sa capacité à répondre à ces besoins, qu'il s'agisse de la prise en charge des personnes dépendantes ou des services « de confort ». Pour continuer à évoluer, les professionnels doivent rester à l'écoute des demandes sociales et de nouveaux besoins, des usagers et des salariés.

Si l'innovation sociale consiste à **s'engager dans un processus collectif**, alors les services à la personne ont un rôle majeur à jouer. Ils se trouvent au croisement de plusieurs domaines, notamment celui de la santé et du social, voire celui de la technologie. Dans une logique de parcours de soins cohérent, qui est un enjeu considérable, un processus collectif est indispensable. Les professionnels des services à la personne sont amenés à s'interroger sur leurs pratiques, à s'adapter aux évolutions, et à travailler sur le décloisonnement des activités et des métiers.

Enfin, l'innovation sociale est un sujet important aussi pour les pouvoirs publics. Son potentiel de création d'emploi et de valeur pose la question de son soutien. Comment doit-on l'inscrire dans les politiques publiques de l'innovation et de développement économique ?

## L'innovation sociale dans les services à la personne : restitution de l'étude du LEST-CNRS-AMU pour le Pôle Services à la Personne

Intervenants : **Nadine RICHEZ-BATTESTI** et **Francesca PETRELLA**, Maîtres de Conférences, LEST-CNRS-AMU

Cette étude s'inscrit dans la continuité des autres travaux du LEST-CNRS-AMU sur l'innovation sociale, par exemple sur les banques coopératives. L'innovation sociale vise à répondre aux besoins, mal ou non satisfaits. En d'autres termes, les réponses existantes ne permettent pas de résoudre les difficultés rencontrées, comme le vieillissement, la qualité d'emploi ou les impératifs de gestion dans le secteur.

L'étude **vis** à **caractériser les innovations sociales observées dans les structures des services à la personne**, plus particulièrement dans l'aide à domicile auprès des personnes âgées dépendantes. Elle se base sur 6 études de cas approfondis en région PACA, qui ont donné lieu à 41 entretiens destinés à croiser les regards des parties prenantes (cadres dirigeants, encadrement intermédiaire, intervenants, usagers). En agrégé, les six cas cumulent environ 1 000 salariés et 4 000 bénéficiaires.

Pour caractériser l'innovation sociale, la littérature scientifique met l'accent sur **les résultats** de l'innovation (par exemple production de la valeur sociale) **et sur les processus** mis en œuvre (par exemple coopération et participation d'une pluralité d'acteurs). Dans les services à la personne, l'étude a relevé peu d'innovations de service (à l'exception d'une association d'aide aux aidants) qui peuvent s'expliquer par des freins institutionnels (le décret du 26 décembre 2005 précise la liste de 21 activités relevant des « services à la personne »). Les principales innovations observées sont organisationnelles ; elles sont sociales par leurs résultats (nouveaux outils, nouveaux métiers, etc.) ou sociales par leur processus (équipe spécialisée Alzheimer, essaimage des structures, etc.). Le contexte et les enjeux sectoriels peuvent expliquer cette prédominance (amélioration de qualité de travail, qualité de service, etc.). Ces innovations répondent à des besoins sociaux ou sociétaux (les conditions de travail, la prévention des risques psychosociaux, l'insertion des personnes en difficultés sur le marché de travail). Elles sont donc influencées par les besoins du secteur et par le cadre institutionnel. Pour les structures, ces innovations sont un moyen pour se différencier de leurs concurrents, de rationaliser les ressources, ou de créer des ressources sur des territoires. Les **principaux freins** sont liés au contexte institutionnel (les tarifs sous pression, des niveaux de dépendance sous évalués, et le manque de financement). A l'inverse, plusieurs **faisceaux sont favorables** à l'innovation (les stratégies de développement et de croissance comme

mutualisation / regroupements, le leadership de la direction, l'ancrage territorial, quelques opportunités de financement). De manière paradoxale, pour les structures, l'innovation sociale révèle des stratégies concurrentielles (différentiation) et des stratégies de coopération (mutualisation).

Pour l'association « Pour l'aide aux familles Valréas », une des six structures analysées, cette étude a été l'opportunité de réfléchir sur les pratiques professionnelles et de positionner l'aide à domicile en rupture par rapport aux modèles dominants qui sont la « domicilité » (services de confort) et la « bienfaisance ». Sur le terrain, l'innovation se traduit par l'emploi de nouveaux outils technologiques et techniques, qui visent à améliorer la qualité d'emploi et à promouvoir les services compatibles avec le développement durable (diffusion de bonnes pratiques). Il est regrettable que les démarches de types innovation sociale ne soient pas portées par des instances territoriales (communales, inter communales, etc.).

Les échanges avec la salle ont interrogé sur la priorité pour les structures à donner à l'innovation sociale alors qu'une bonne partie d'entre elles connaît des difficultés financières prononcées. Dans certains cas, l'innovation sociale, ou plus particulièrement le regroupement et la mutualisation, peuvent être une manière de consolider l'activité et bénéficier des économies d'échelles.

Des liens se formalisent de plus en plus entre les acteurs du monde sanitaire, médico-social et social. Ils résultent parfois des injonctions des pouvoirs publics mais aussi de l'initiative propre des acteurs, par exemple pour se doter des compétences complémentaires ou pour offrir un large panel de services. Dans les bonnes pratiques de coopération, la proximité géographique est importante, tout autant que les capacités collaboratives des parties prenantes, les outils employés et les espaces de rencontres. Les acteurs ne collaborent pas par hasard, et la collaboration ne se décrète pas. Des « facilitateurs » intermédiaires sont nécessaires.

L'innovation sociale est une opportunité pour faire sortir le secteur d'aide à domicile d'une vision stigmatisée, comme un secteur peu évolutif. Elle démontre que le secteur peut innover par des stratégies construites par des acteurs, qui s'engagent dans des démarches de professionnalisation, clef de développement de leurs activités.

## « L'innovation sociale pour les entreprises et le territoire »

Intervenant : **Philippe DURANCE**, Professeur, titulaire de la chaire "Prospective et développement durable",  
Conservatoire national des Arts & Métiers, Paris

« Innover » est un impératif global, qui s'impose à tout le monde (individus et collectifs). C'est aussi une opportunité pour réinventer (sa vie, son travail, ...). **Pour les entreprises, c'est une clef de leur compétitivité** ; elle permet d'éviter une concurrence basée uniquement sur le prix et elle est un facteur de création de valeur.

Pour relever ce défi, **un modèle dit « linéaire » est dominant** en France aujourd'hui. Dans ce modèle, pour innover il est nécessaire de passer par plusieurs étapes obligatoires : les dépenses publiques alimentent la recherche fondamentale qui alimente à son tour l'activité de recherche et de développement, qui conduisent à des inventions ou des innovations technologiques. Ce modèle est très critiqué.

L'innovation sociale est un concept très présent dans les politiques publiques des plusieurs pays. Il est utilisé dans des contextes, situations et réalités très différentes, ce qu'en fait un concept flou pour le moment. Deux dimensions entrent en compte néanmoins. D'un côté, l'innovation sociale s'applique au domaine des politiques sociales, qu'ils s'agissent de leurs principes ou des modalités de mise en œuvre ; c'est la définition souvent employée en France. De l'autre côté, une vision plus large de l'innovation sociale renvoie au changement social, à la capacité des sociétés à changer sur des problématiques majeures, type le développement durable.

**De manière synthétique, trois modèles types d'innovation existent.** D'abord, le modèle dominant, centralisé qui donne un rôle clef à l'action publique, avec une distinction nette entre le monde de conception et le monde d'utilisation (relation descendante). L'appropriation est un enjeu fort pour ce modèle, illustré par la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) en France.

A l'opposé se trouve un modèle dans lequel on suppose que l'innovation préexiste à l'action publique ; le concepteur de l'innovation est aussi son utilisateur. Le processus entre les acteurs est ascendant, en partant de la base. La généralisation des innovations est l'enjeu de ce modèle. Plusieurs exemples existent dans le monde, dont le Bureau d'Innovation Sociale à Washington.

Enfin, entre les deux, le modèle hybride considère l'utilisateur des solutions aussi comme son concepteur, mais celui-ci est accompagné par des « facilitateurs ». L'utilisateur est ainsi un « expert » que l'on doit assister pour exprimer ses besoins, et matérialiser ses idées ; recours à

des ethnologues, anthropologues, etc. est fréquent. L'enjeu consiste à démultiplier le processus de co-conception. Plusieurs exemples existent dans le monde, tels que les organisations Nesta, Silk, ou la ville de Totnes au Royaume Uni.

En France il n'y a pas encore une reconnaissance de l'innovation sociale dans son sens large (co-conception). Une évolution est néanmoins en cours vers le modèle hybride, type design de services, qui est un accompagnement méthodologique pour concevoir des services mieux ou plus adaptés aux usagers. Dans la réalité, l'innovation sociale existe. Elle est territoriale ; la société française évolue (coopératives d'habitat, consommation collectives...) par des actions des acteurs de terrain et en dehors des institutions.

Les échanges avec la salle ont éclairci plusieurs points. D'abord, **le cadre institutionnel du secteur médico-social contraint** la création de nouveaux services à la publication des appels à projets par les pouvoirs publics. Quelles sont les marges de manœuvre disponibles pour les structures ?

La prospective nous enseigne que des marges de manœuvre existent toujours. Le modèle hybride d'innovation, qui illustre la co-conception des innovations avec des usagers est une solution. L'innovation ouverte, souvent évoquée, œuvre au décloisonnement aussi bien interne qu'externe des organisations. Il s'agit de travailler de manière collective, associant les salariés, les fournisseurs, les clients, voir les concurrents. Face aux défis colossaux, un travail collectif a plus des chances de réussir.

Cependant, n'y-a-t-il pas **une taille critique** pour ces processus collectifs, par exemple en terme du nombre d'acteurs ou de l'échelle géographique ? La dimension optimale est difficile à déterminer. Le bon sens fixerait le nombre aux acteurs qui se sentent concernés par le sujet. Dans les faits, les collaborations sont très locales ; la proximité des acteurs compte énormément. C'est cet ancrage territorial qui entre en collusion avec la démarche « dominante », centralisée de l'innovation.

**La généralisation et la diffusion** de ces expériences interroge, car elles sont fortement influencées par des contextes locaux, la capacité de mobilisation des acteurs, l'antériorité des relations sociales, etc. L'utilisation des méthodes et des outils est incontournable dans la conduite des processus collectifs. Ils peuvent faciliter la reproduction et la dissémination des expériences.

## « Comment innove-t-on par les services ? »

Intervenant : **Florie Bugeaud**, Pôle d'excellence Nekoé, Orléans

Le Pôle d'excellence NEKOE, basé à Orléans, se positionne en tant qu'un **organisme « facilitateur », « traducteur » dans les démarches d'innovation par les services**. C'est une agence d'accompagnement dans le design, définition et création de services. Plusieurs pays dans le monde sont engagés depuis des années dans cette démarche (Allemagne, Chine, etc.). En France trois appels à projets « services » ont été émis par la DGCS et Oséo (entreprises de services et industries).

L'innovation par les services est considérée comme un **levier de compétitivité**. La démarche conduit à réfléchir au service, à la place de l'utilisateur et de l'usage pour venir transformer l'entreprise, et notamment ses produits et ses services de plus en plus imbriqués. Les services sont de plus en plus associés aux produits, pour aboutir à des systèmes produits / services. Ils sont analysés par des segmentations d'usage, et non par type de bénéficiaires (âge, CSP, etc.).

La démarche d'innovation par les services s'appuie sur des **équipes pluridisciplinaires**, avec des compétences nouvelles, par exemple le designer de services (analyse les fonctionnalités en adoptant la perspective de l'utilisateur, ses besoins, attentes, émotions, etc.), l'architecte de services (conçoit un système de service dans toutes ses dimensions), et l'ergonome de services (adapte des produits/services aux attentes des utilisateurs). Cette démarche est encadrée par des méthodologies nouvelles, telles que **le persona** (analyse de produit / service à partir d'un archétype d'utilisateur), **l'écosystème** (comprendre les parties-prenantes de l'environnement du produit/service), et **le modèle de service** (analyse de toutes les dimensions de produits / service). La démarche s'applique aux entreprises et aux territoires.

NEKOE a mis en œuvre cette démarche dans plusieurs situations et notamment lors de la création d'un centre multi-service dans une zone d'activité de la ville de Saran (45) et des créations d'un portefeuille de services pour une entreprise d'assurances (April).

## « Condition d'émergence et accompagnement de l'innovation sociale »

Intervenant : **Bruno ROCHEGUDE**, Secrétaire Général, ESIA PACA

ESIA PACA expertise, finance et accompagne des entreprises de l'économie sociale et solidaire (500 cas depuis 2002) et des entreprises marchandes engagées dans une démarche de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) (80 cas depuis 2010). **Les entreprises accompagnées produisent de l'innovation sociale sous plusieurs formes**, telles que de nouveaux services, des processus organisationnels, des partages de la valeur ajoutée créée, ou des externalités positives produites sur leur territoire ou l'environnement. Le facteur clef de réussite de l'innovation sociale est une mise en commun d'intelligences et des moyens tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Les **conditions d'émergence internes** à l'entreprise exigent, d'abord, une volonté de la direction. Les plus innovantes associent une logique entrepreneuriale (profitabilité) aux projets de territoires inscrit dans la durée ; par exemple l'accompagnement des salariés des entreprises qui se trouvent en licenciement économique. Ensuite, le système de valeur personnel du dirigeant dépasse la recherche simple de profit maximal, pour valoriser le métier ou l'impact de produit/service (amélioration de qualité de vie, de qualité de produit/service, des relations humaines, etc.). La recherche d'équilibres économiques et financiers, conduit souvent les associations à inventer de nouveaux services ou modes

d'organisation. En revanche, les entreprises marchandes et concurrentielles doivent en préliminaire réaliser des excédents financiers pour pouvoir s'engager dans l'innovation.

Par ailleurs, la mise en place d'une organisation propice, avec un mode de management favorable aux réflexions collectives, favorise l'innovation ; une équipe de collaborateurs salariés ayant des objectifs communs, par exemple, plutôt que des travailleurs isolés avec des objectifs individuels. Le système de valeurs est alimenté par tous les participants. Les innovations sont encouragées par l'intégration de l'entreprise dans son **environnement**, telles qu'une veille permanente des innovations, l'inscription dans des réseaux (PRIDES), etc.

Enfin, l'impulsion de la puissance publique par la communication, la promotion et les moyens d'accompagnement de l'innovation sociale favorise la généralisation de ces pratiques.

**Sur le terrain, ces innovations prennent la forme par exemple** d'une coopération entre des entreprises agricoles et des structures d'insertion professionnelle des personnes handicapées, ou des crèches en horaires décalées dans des zones d'activité.

En parallèle, ESIA PACA est impliquée dans la mise en œuvre de **deux dispositifs d'accompagnement et de soutiens à l'innovation sociale**.

D'abord, le **dispositif « CEDRE »**, du Conseil Régional PACA, cible les PME régionales qui sont à la fois dans une logique de développement économique (activité et emploi) et de pratiques RSE. Une évaluation de l'existant et des pratiques RSE réalistes sont faites à la lumière de 21 critères (qualité des emplois, intégration des publics fragiles, partage de la VA, mode de management, valorisation des effluents et des déchets, etc.). Par la suite, un plan d'action « innovation sociale » est identifié sur des axes sociétaux, sociaux et environnementaux. Ce plan, progressif, est conçu sur

#### PROCHAINE ETAPE :

Dans la continuité de ces interventions, les adhérents du Pôle Services à la Personne PACA ont pris part à des **séances collectives de créativité**, pour explorer les champs de l'innovation sociale à investir. Le compte-rendu de ces ateliers est disponible aux adhérents du Pôle. Le Pôle engagera, dans la continuité, d'autres actions pour accompagner ses adhérents dans l'émergence et la conduite de l'innovation sociale.

trois ans avec des objectifs quantitatifs et qualitatifs annuels de réalisation. L'aide financière dépend de l'atteinte de ces objectifs. A l'issue, une part de la VA supplémentaire générée autofinance l'innovation.

Ensuite, le **dispositif « développement durable pour l'économie et l'emploi »**, construit avec l'IRCE, vise à répondre aux besoins d'accompagnement technique dans la réflexion stratégique, l'identification des pistes d'amélioration, la construction d'un plan d'action et le suivi de réalisations. Opérationnel depuis le début 2013, ce module propose 7 ateliers d'accompagnement (management d'équipe, achats responsables, mutualisation, etc.).

#### PROCHAINE DATE :

En complémentarité de ce séminaire, la **Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire PACA** organisera en 2013 un événement d'importance nationale sur l'innovation sociale. Pour plus d'informations, suivre les actualités du site Internet : <http://www.cresspaca.org/>.