



**HAL**  
open science

# Innovation sociale transformatrice et gestion de la première vague de la Covid-19 : quelles leçons pour le management de crise et de post-pandémie ?

Elda Nasho Ah-Pine

## ► To cite this version:

Elda Nasho Ah-Pine. Innovation sociale transformatrice et gestion de la première vague de la Covid-19 : quelles leçons pour le management de crise et de post-pandémie ?. Innovations - Revue d'économie et de management de l'innovation, 2022, 67 (1), pp.163-194. 10.3917/inno.pr2.0123 . hal-03821937

**HAL Id: hal-03821937**

**<https://hal.science/hal-03821937>**

Submitted on 8 Dec 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Innovation sociale transformatrice et gestion de la première vague de la COVID-19 : quelles leçons pour le management de crise et de post-pandémie ?**

**Elda NASHO AH-PINE**

ESC Clermont Business School / Clermont Recherche Management (CleRMa)  
Université Clermont Auvergne  
elda.nasho@esc-clermont.fr

## **RÉSUMÉ**

Face aux difficultés des pouvoirs publics à relever seuls les nombreux défis sanitaires et socio-économiques liés à la gestion de la COVID-19, des mobilisations exceptionnelles en termes de réactivité, coopération et ressources, se sont multipliées à différents niveaux. Afin de réfléchir à un modèle possible pour le management en situation de crise et de post-pandémie, l'article propose de mobiliser les critères de l'innovation sociale (IS) transformatrice hors crise. Après avoir opérationnalisé ces critères, nous les appliquons de façon comparative à des études de cas exploratoires d'actions émergentes, dans quatre pays réputés pour leur gestion de la première vague de la pandémie : Corée du Sud, Taiwan, Chine, Allemagne. Enfin opérant une comparaison avec le concept voisin de la résilience des individus, nous contribuons à la littérature encore rare sur l'IS en situation de crise, grâce à une réflexion sur le potentiel transformatif d'actions entreprises dans ce type de contexte.

**Mots clés :** Covid-19, Innovation sociale transformatrice, Management de crise, Management post-pandémie, Potentiel transformatif.

**Code JEL :** O350

## **Transformative Social Innovation and First Wave COVID-19 Management: What Lessons for Crisis and Post-pandemic Management?**

### **ABSTRACT**

Faced with the difficulties of the public authorities in meeting, on their own, the numerous health and socio-economic challenges caused by the COVID-19 crisis, exceptional mobilizations in terms of responsiveness, cooperation and resources have multiplied at different levels. In order to design a possible model for crisis and post-pandemic management, this paper proposes to employ the criteria of transformative social innovation (SI) in non-crisis situations. After a work of operationalization, we apply these criteria in a comparative way to exploratory case studies of

emerging actions in four countries known for their management of the first wave of the pandemic: South Korea, Taiwan, China, Germany. In addition, by comparing the SI with the concept of individual resilience, this research also contributes to fill the gap in the literature on the SI in crisis situations by discussing the transformative potential of actions undertaken in this type of context.

**Keywords:** Covid-19, Transformative Social Innovation, Crisis Management, Post-pandemic Management, Transformative Potential.

**JEL Codes:** O350

## Introduction

La pandémie de la COVID-19 a pris au dépourvu nos systèmes (politiques, sanitaires, économiques et sociaux) en affectant la population mondiale de manière quasi-simultanée. Selon le Secrétaire général de l'OCDE, « *la pandémie de COVID-19 a entraîné la plus grave crise sanitaire, économique et sociale de notre époque. Aucun pays, aucune économie, aucune société n'a été épargné. Et aucun pays, aucune économie, aucune société ne peut y faire face isolément* »<sup>1</sup>. De fait, malgré les efforts multiples des acteurs publics pour faire face aux crises sanitaires et socio-économiques liées à la gestion de la COVID-19 partout dans le monde, le management traditionnel dans ces secteurs a souvent été dépassé pour répondre efficacement aux multiples besoins des usagers sur le terrain. L'ampleur et la violente progression du virus au sein de nos sociétés a même ébranlé le management des organisations relevant de ces secteurs. L'OMS n'hésite pas à parler de « saturation » des systèmes de santé et des secteurs socio-économiques (OMS, avril 2020). Par ailleurs, la situation est aussi alarmante sur les questions socio-économiques, comme ne manque pas de le rappeler l'OCDE dans l'ensemble de ses rapports depuis le début de la pandémie. Dans ces conditions, et en l'absence de solidarités internationales institutionnalisées (voir notamment les tentatives de sabotage de l'action de l'OMS par les États-Unis au moment de la première vague de la Covid-19), les États ont eu tendance à se replier sur eux-mêmes.

Face à cette situation critique, des actions se sont multipliées à d'autres niveaux. En effet, pour répondre à des besoins nouveaux suscités par l'ampleur et la complexité des crises provoquées en cascade par la pandémie, une pluralité d'acteurs (privés, publics, agissant à titre individuel ou collectif), s'est mobilisé sur le terrain dans de nombreux domaines : l'accès aux soins et aux produits médicaux de protection, aux vivres et au logement, la gestion du télétravail, l'enseignement à distance et de façon plus générale l'organisation de solidarités de toutes formes. Le contexte exceptionnel de pandémie fait ainsi émerger de nouvelles formes de gestion au plus proche des usagers et de leurs besoins et soulève une interrogation de fond quant à l'avenir du management des organisations dans ces domaines dans des situations de crise et de post-pandémie. Cette mobilisation d'acteurs pluriels pour gérer la situation de crise, qui semble en rupture avec les modes traditionnels de gouvernance, a été toutefois inégale d'un pays à l'autre. Mais force est de constater que les pays dont la créativité et la réactivité des actions de ce type ont été les plus présentes, figurent également parmi ceux réputés avoir connu un certain succès dans la gestion de la première vague de la pandémie. Ce constat est fait par un grand nombre de médias internationaux

---

<sup>1</sup> Angel Gurría, 28/10/2020, <https://www.oecd.org/coronavirus/fr/>.

et nationaux ainsi que par certains centres de recherche sur l'innovation sociale à l'instar de celui de l'Université de Stanford (*Stanford Social Innovation Review*, mars, avril 2020). Il s'agit par exemple de la Corée du Sud, du Taiwan, de l'Allemagne et, dans une moindre mesure, de la Chine. Les acteurs organisationnels dans ces pays semblent avoir choisi la voie de l'innovation sociale (IS) comme mode de gestion pour faire face à des situations où les besoins des individus ont été par nature fortement localisés.

Face à une gestion de crise d'une telle ampleur l'IS est considérée dans sa conception forte, car la transformation sociale est au centre de l'analyse. Elle correspond à « *la satisfaction des besoins humains aliénés grâce à la transformation des relations sociales qui améliorent les systèmes de gouvernance, guident et réglementent l'attribution de biens et de services destinés à satisfaire à ces besoins, et qui établissent de nouvelles structures et organisations de gouvernance* » (Moulaert, 2016, p. 12). L'IS sert donc de vecteur de transformation des relations de pouvoir. Dès lors les IS transformatrices s'opposent à celles de type économiste ou technocentriste, lesquelles visent en premier lieu le développement économique malgré une ambition de protection environnementale ou sociale. Il s'agit d'innovations fonctionnelles dont l'objectif premier reste la productivité et qui peuvent même contribuer à creuser les inégalités inexistantes et les crises en cours (Stiglitz, 2019 ; Zuboff, 2019).

Par ailleurs, malgré l'apport transformateur de l'IS retenue, cette conception – est conçue pour les situations hors crise. C'est pourquoi après avoir proposé une opérationnalisation de l'IS hors crise sous forme de critères associés à des indicateurs, cette contribution s'interroge sur la capacité de l'IS à constituer un modèle possible pour le management de crise. Plus précisément nous nous interrogeons sur les questions suivantes. Quelles sont les pratiques nouvelles de gestion de la pandémie dans les pays ayant connu un relatif succès ? Les actions étudiées sont-elles simplement des réactions liées à des contraintes en situation de crise ou bien s'agit-il d'actions rendant possible l'apprentissage nécessaire à des fins de réitération de telles initiatives à l'avenir ? Finalement qu'est-ce que la crise nous apprend sur l'IS transformatrice ?

Pour répondre à ces questions, nous mobilisons l'approche de l'IS dans le cadre d'une étude de cas comparées et exploratoires d'actions émergentes à partir d'une analyse de données (principalement des sources secondaires : articles, discours, vidéos et hypertextes, etc.) collectées lors de la première vague de la COVID-19 (mars-mai 2020) sur les sites des acteurs mobilisés sur le terrain, des sites institutionnels, de la presse nationale et internationale, des *think tanks*, etc.

Cette contribution expose dans une première partie le cadre conceptuel de l'IS hors situation de crise. La focale est mise sur la dimension transformatrice de l'IS correspondant à un processus de gestion *bottom up* de structure fortement inclusive où une grande majorité d'acteurs se mobilise pour répondre à des besoins de société nouveaux. Cette approche de l'IS est ensuite opérationnalisée à partir d'un certain nombre de critères et d'indicateurs pour pouvoir l'appliquer d'un point de vue empirique aux actions du terrain. Dans une deuxième partie, nous présentons la méthodologie et le mode de collecte de données. La troisième partie est consacrée à la présentation des résultats de l'étude empirique. L'application des critères de l'IS aux actions de terrain permet de mettre en évidence des modes de management davantage inclusifs de la part des organisations. En effet, celles-ci mettent en route en très peu de temps des coopérations de grande envergure caractérisées par la mobilisation de ressources exceptionnelles pour faire face à la situation de crise. Pour autant, ces initiatives ne peuvent être qualifiées d'IS en raison de l'incertitude quant à leur

caractère transformatif, même si elles en contiennent de multiples prémisses. C'est pourquoi dans une quatrième et dernière partie, à partir de nos résultats empiriques et des recherches sur des contextes ressemblants – à l'instar du processus de résilience individuelle à la suite de catastrophes naturelles –, nous discutons de l'effet des situations de crise sur l'IS transformatrice. Nous montrerons notamment que l'IS se trouve modifiée par ce type de contexte agissant tel un accélérateur au niveau de la mise en place de coopérations, et de l'intensité des actions, tout en suscitant des formes nouvelles d'apprentissage dans l'action. Cette discussion permet en outre de mettre en perspective l'IS comme modèle de management rendant possible par ailleurs l'adoption de nouvelles politiques publiques.

## **Cadre théorique : innovation sociale et pouvoir transformatif**

L'étude de l'IS s'est répandue durant la dernière décennie dans de nombreux pays et domaines d'étude. Il s'agit toutefois d'une réalité ancienne devenue au début des années 1990 un champ de recherche porté par divers programmes de recherche, à l'instar de celui du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES) au Canada. Au carrefour de diverses disciplines, la notion d'IS fait l'objet de définitions et interprétations multiples et parfois antagonistes (Juan *et al.*, 2020).

Nous retenons ici une conception forte de l'IS en ce qu'elle revêt un potentiel émancipateur et transformatif important permettant d'appréhender ainsi la gestion d'une pandémie de l'ampleur que nous connaissons. Selon cette approche, face aux lacunes des services publics, les IS offrent des réponses nouvelles, concertées, inclusives, réactives et au plus près des besoins des usagers dans une perspective de transformation sociale (Richez-Battesti, 2011 ; Moulaert, 2016 ; Avelino *et al.*, 2019) s'inscrivant ainsi en rupture avec les structures dominantes (Bélanger, 2007 ; Besançon, 2015 ; Moulaert, 2016). Cette vision de l'IS qui établit une connexion forte entre l'innovation et la transformation sociale s'oppose aux IS de type technocentriste dont la priorité reste le développement économique. Dans cette catégorie se trouvent des innovations souvent impulsées par des entrepreneurs qui combinent une visée économique et une ambition sociale ou environnementale. C'est par exemple le cas des tenants de l'intelligence artificielle et de la « 4<sup>e</sup> révolution industrielle » de façon générale qui promeuvent l'enrichissement économique tout en promettant de trouver des solutions à des problèmes socio-politiques, environnementaux, etc. Ces solutions reposent sur l'utilisation de la technologie par des entrepreneurs se clamant souvent visionnaires, à l'instar de la « *Californian ideology* » déployée par les GAFAM (Smyrniotis, 2016). Or ces visions solutionnistes fondées sur la primauté de la technologie sont loin de produire les ruptures et le progrès social promis. Au contraire, elles contribuent à reproduire les structures du *statut quo* tout en approfondissant les inégalités existantes (Stiglitz, 2019 ; Zuboff, 2019). Enfin, ce type d'innovations mettent la productivité et le développement économique avant le développement humain, fondé sur la solidarité et la promotion des liens sociaux chères à l'IS transformatrice.

Afin d'étudier les actions de gestion de la pandémie d'un point de vue empirique, nous opérationnalisons l'IS transformatrice en procédant à l'identification de ses critères principaux auxquels seront associés un certain nombre d'indicateurs. Avant de présenter ces derniers, il est important de souligner que le pouvoir transformatif inspire chacun d'entre eux. Mais, pour des

besoins d'opérationnalisation, le critère de transformation sociale sera présenté au niveau spatial et temporel comme un critère à part entière.

### **Mise en place de structures et organisations de gouvernance nouvelles s'inscrivant en rupture critique avec les structures dominantes et visant à combler un déficit de régulation et de coordination par l'intermédiaire d'identités-projets**

En premier lieu, l'IS intervient sous forme de réponses nouvelles à des besoins nouveaux qui ne sont pas satisfaits par les structures de gouvernance en place. Dans la littérature il est souvent question de « *institutional voids* » correspondant à l'incapacité de nature institutionnelle, politique ou de marché à répondre aux besoins sociétaux (Mair, Marti, 2009). Autrement dit, l'IS émerge face à la difficulté des « *systèmes culturels et commerciaux actuels* » à répondre aux demandes sociales, ce qui permet « *l'émergence de mouvements et d'initiatives pour réduire les écarts sociaux vécus dans différentes réalités* » (Farfus, 2008, p. 36 cité dans Agostini *et al.*, 2017, p. 387).

Face à ces vides institutionnels, les acteurs au cœur de l'IS font preuve de créativité pour apporter des réponses nouvelles de natures différentes. En effet, l'IS peut consister en « *de nouvelles formes organisationnelles et institutionnelles, de nouvelles façons de faire, de nouvelles pratiques sociales, de nouveaux mécanismes, de nouvelles approches et de nouveaux concepts qui donnent lieu à des réalisations et des améliorations concrètes* » (CRISES, 2004, p. 1). Il est cependant important de garder à l'esprit que contrairement au changement radical exigé dans le cadre des innovations technologiques, les IS peuvent consister en un « *réajustement d'une pratique ancienne mise à mal par la modernité, mais dont la réinvention constitue une seconde modernité* » (Richez-Battesti *et al.*, 2012, p. 27). Il peut s'agir notamment de l'application d'une idée existante à un nouveau contexte, ou la mobilisation de nouvelles sources de financement, etc. (*idem*).

Si toutefois la nouveauté est conçue de façon relative, il n'en va pas de même de la nature même du projet au cœur de l'IS. En effet, il doit s'agir de véritables « *identités projets* » afin de s'inscrire « *en rupture critique avec les structures dominantes* » (Bélanger, 2007, p. 418). Il est question donc d'innovations « *progressistes* » qui sont ancrées dans la société laquelle leur procure dès lors une identité. L'auteur les oppose aux « *innovations régressives* » à caractère homogène et donc souffrant d'une absence d'identité sociale avec pour seul fondement la loi du marché (*idem*, p. 418-419). Bélanger définit ces identités-projets de façon large mettant avant tout l'accent sur la « *rupture* » qui les caractérise. Plus précisément, « *les identités-projets sont construites à partir de l'expérience personnelle et collective, de matériaux historiques et d'attributs culturels, qui sont les ressources d'une action autonome et différente : identités territoriales, nationales, communautaires, de genre, de classes, sectorielles, professionnelles... [...] Ainsi peut émerger un projet, un devenir autre, ou plus simplement une manière de penser et d'agir autrement, une pratique nouvelle, une nouvelle combinaison des ressources et des liens sociaux*» (*idem*, p. 415).

Ces projets peuvent intervenir dans tout domaine à partir du moment où ils défendent et permettent la mise en place d'un projet social (Lévesque, 2007). Il peut s'agir donc de projets à caractère économique, social, technologique, environnemental, etc.

Enfin, les réponses analysées sous le prisme de l'IS transformatrice doivent s'inscrire en rupture critique avec les structures dominantes. Or, intervenant souvent dans un contexte d'incapacité de la part des institutions en place à faire face à des besoins sociaux nouveaux, les IS sont par nature

en rupture avec les réponses apportées par les gouvernances existantes. Mais pour être prise en compte, cette rupture doit être critique et donc profonde. C'est le caractère transformatif de l'IS qui permet de rendre compte de l'existence ou non de ce type de rupture et de la mise en place d'une gouvernance nouvelle. Autrement dit, il s'agit de déterminer si l'initiative analysée est susceptible de donner vie à un véritable modèle de développement à la fois au niveau spatial et temporel.

### **Des transformations sociales sur le plan spatial et temporel donnant vie à des modèles de développement**

Le pouvoir transformatif de l'IS interroge sa capacité à apporter des changements profonds au cœur même des systèmes en place. C'est ce qu'exprime d'ailleurs l'idée de rupture critique avec les systèmes de gouvernance existants et l'émergence de gouvernances nouvelles autour des projets de l'IS. Pour refléter cette idée de transformation sociale profonde, certains auteurs parlent même de « *system innovation* » (Rauschmayer *et al.*, 2015 ; Grin *et al.*, 2010 ; Avelino *et al.*, 2019). Il s'agit d'un « *processus de changement structurel au niveau des (sous) systèmes sociétaux dans le cadre de délimitations fonctionnelles et/ou spatiales (par exemple la santé, le bien-être, l'énergie, les transports, la ville, la région)* » (Avelino *et al.*, 2019, p. 197). Ces transformations des systèmes sociaux impliquent « *des changements des schémas d'action établis ainsi que de la structure* » (Grin *et al.*, 2010, p. 2). Cela peut concerner une pluralité d'objets de la vie sociale tels que « *les hypothèses et les discours culturels dominants, la législation, l'infrastructure physique, les règles en vigueur au niveau des chaînes économiques, des infrastructures du savoir, etc.* » (*idem*).

Le processus menant à l'IS est d'abord ancré au niveau territorial (Besançon, 2015 ; Richez-Battesti, 2011). Ensuite, ces actions territoriales peuvent, à moyen et long terme, être la source de transformations sociales plus vastes en dépassant le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et en contribuant à « *l'émergence de nouveaux modèles de développement* » (Tardif, 2005, préambule). C'est pourquoi nous nous attachons à analyser dans cette étude la qualité des transformations opérées au sein de la société à la fois : 1/au niveau spatial - des actions qui sont localisées mais qui peuvent se diffuser au-delà du territoire initial, au niveau national, voir international et 2/au niveau temporel - des transformations à moyen et long terme.

Enfin, la nature de la transformation sociale opérée par l'IS doit être appréciée au regard de deux autres critères au cœur même de sa définition : la nature de coopération des parties prenantes, et celle du projet lui-même qui doit être fortement inclusif.

### **Une pluralité d'acteurs, ressources et objectifs engagés dans un processus multidimensionnel**

En premier lieu, les IS transformatrices peuvent être initiées par tout type d'acteurs et dans tous types de contextes. Ce qui importe avant tout c'est la configuration des relations de pouvoir entre les acteurs et la redéfinition des frontières entre leurs champs d'intervention (Avelino, Wittmayer, 2016). Les possibilités de coopération entre acteurs intervenant dans un processus d'IS sont nombreuses. Il peut s'agir d'acteurs privés, publics, provenant de secteurs divers, économiques, sociaux, culturels, etc. (Klein *et al.*, 2009).

Nous citons ici quelques acteurs centraux. Tout d'abord, le tiers secteur joue un rôle particulièrement important étant perçu comme un espace institutionnel intermédiaire entre le

gouvernement, la communauté et le marché (Evers, Laville, 2004). Plus encore, le tiers secteur est considéré tel « *un lieu où la politique peut être démocratisée, la citoyenneté active renforcée, la sphère publique revigorée et des programmes de protection sociale adaptés aux besoins pluralistes conçus et mis en œuvre* » (Brown *et al.*, 2000, p. 57).

Les acteurs individuels comme les « *entrepreneurs sociaux* », les organisations intermédiaires, les réseaux transnationaux, sont d'autres protagonistes centraux dans le processus d'IS jouant également un rôle clé d'intermédiation. De plus, « *ils traduisent, diffusent et connectent les IS à travers différents secteurs et localités, et ils co-çoivent des récits de changement en relation avec des développements qui changent les règles de jeu* » (Avelino *et al.*, 2019, p. 199).

Sommaires toutes, l'IS peut avoir lieu dans des communautés différentes et à des échelles spatiales variables, mais elle dépend toujours de processus de prise de conscience, de mobilisation, d'apprentissage (Chambon *et al.*, 1982).

En deuxième lieu, les domaines d'intervention, les objectifs poursuivis et les ressources mobilisées par les acteurs au cœur des IS sont également variés. Toutefois, si l'économie sociale et solidaire reste un de ses domaines de prédilection, et si dans un grand nombre de cas les acteurs sont encore à la recherche de solutions alternatives et viables aux problématiques sociales, les IS ne sont pas toujours intentionnelles et ne ciblent pas toujours des objectifs sociaux (Franz *et al.*, 2012). Les auteurs citent notamment l'exemple de l'Internet dont ni les objectifs, ni les ressources n'ont été pensés au départ au service du bien-être social. Ce qui importe surtout est l'analyse du phénomène social en tant que tel, c'est à dire la construction de ces pratiques sociales au-delà de l'objet lui-même.

En troisième et dernier lieu, l'IS est un processus multidimensionnel pouvant consister en des « *produits* », des « *processus de mise en œuvre* » (ARF-AVISE, 2012, p. 7) dans divers domaines. De façon plus globale, il peut s'agir d'innovations « *dans les artefacts matériels, les conditions socio-économiques, les reconfigurations organisationnelles et institutionnelles, tout en tenant compte en même temps des évolutions des valeurs collectives et individuelles, des interprétations morales, des modes de vie, du capital social, des activités corporelles, des émotions ou des savoirs* » (Rauschmayer *et al.*, 2015, p. 216).

Enfin, si les acteurs, objectifs et ressources au cœur des IS peuvent varier d'une étude à l'autre, l'exigence d'une dimension inclusive des réponses analysées au titre des IS est quant à elle omniprésente dans la littérature.

### **Une dimension inclusive forte**

Au-delà du caractère transformatif, les chercheurs insistent sur le caractère « *inclusif* » des actions collectives menées au titre de l'IS donnant lieu à des nouveaux modes de gouvernances à la fois participatifs et inclusifs (Richez-Battesti, 2011 ; Besançon, 2015). L'idée défendue est que les IS devraient chercher à éliminer les obstacles d'ordre institutionnel, culturel, socio-politique, épistémique, environnemental, etc., qui empêchent les plus fragiles d'accéder aux ressources et à la possibilité de s'exprimer sur un pied d'égalité avec les autres. Les IS auraient donc ici un véritable potentiel émancipateur faisant d'eux des acteurs au cœur des transformations sociales. Il s'agit par exemple de la participation des populations plus vulnérables ainsi que des mouvements



sociaux à la transition socio-écologique (Avelino *et al.*, 2019). Pour permettre cet effet émancipateur, les auteurs concentrent leurs efforts sur différents types de justices/injustices au cœur des préoccupations de notre époque, à l'instar de la justice sociale (Fraser, 2011), de celle environnementale (Agyeman *et al.*, 2010), ou encore de la lutte contre les injustices épistémiques (Santos, 2016).

Enfin, la dimension inclusive de l'IS est conçue ici de façon large allant de l'accès aux ressources (aspect davantage redistributif) jusqu'à la participation des bénéficiaires aux actions d'IS rendant possible l'émancipation. Elle se caractérise ainsi par « *l'augmentation de la capacité sociopolitique et de l'accès aux ressources nécessaires à la matérialisation des droits, à la satisfaction des besoins humains et à la participation* » (Hillier *et al.*, 2004, p. 135). Enfin, et nous le verrons aussi d'un point de vue empirique, malgré les différences entre les aspects redistributifs et participatifs de l'inclusion, ils demeurent interconnectés car l'accès aux ressources (en l'occurrence l'accès aux masques, à d'autres produits de santé et de premier secours) est indispensable avant même de projeter un quelconque projet à visée émancipatrice. Autrement dit l'accès aux ressources est considéré comme une première étape dans la réalisation de la dimension inclusive de l'IS. La participation des parties prenantes à la conception et à la mise en place de l'innovation augmente en revanche le potentiel transformatif de l'IS.

Tableau 1 - Les critères de l'IS

| Critères   | Indicateurs   |
|--|---|
| <p><b>Mise en place de <u>gouvernance</u> nouvelles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en rupture critique avec les structures dominantes</li> <li>- visant à combler un déficit de régulation et de coordination</li> <li>- par l'intermédiaire d'identités-projets</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- besoins nouveaux non satisfaits par la gouvernance en place</li> <li>- réponses nouvelles /gouvernance nouvelle:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. de natures différentes (économique, sociale, technologique, environnementale...)</li> <li>2. via des identités-projets</li> <li>3. et en rupture critique avec les structures dominantes</li> </ol> </li> </ul>   |
| <p><b>Des transformations sociales :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sur le plan spatial et temporel</li> <li>- donnant vie à des modèles de développement</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- changements des schémas d'action et de la structure établis de natures diverses : discours culturels dominants, législation, infrastructure physique, règles en vigueur au niveau des chaînes économiques, infrastructures du savoir, etc.</li> <li>- dimension spatiale (local/national/international) et temporelle (pérennisation) : émergence de modèles de développement par diffusion</li> </ul>   |
| <p><b>Une pluralité d'acteurs, ressources et objectifs et engagés dans un <u>processus</u> multidimensionnel</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- diversité des acteurs et contextes :               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acteurs privés, publics, provenant de secteurs divers, économique, social, culturel</li> <li>2. Acteurs centraux :                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- troisième secteur,</li> <li>- «entrepreneurs sociaux»,</li> <li>- organisations intermédiaires et réseaux transnationaux</li> <li>- autorités publiques...</li> </ul> </li> </ol> </li> <li>- diversité des domaines d'intervention, objectifs poursuivis et ressources mobilisés</li> <li>- processus multidimensionnel : produits, processus de mise en œuvre, artefacts matériels, conditions socio-économiques, reconfigurations organisationnelles et institutionnelles, etc...</li> </ul> |
| <p><b>Une dimension inclusive forte</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- accès des plus fragiles aux ressources et la possibilité de s'exprimer sur un pied d'égalité avec les autres</li> <li>- effet émancipateur sur horizon de justice sociale, environnementale, épistémique, etc.</li> <li>- aspect redistributif et ou participatif</li> </ul>   |

Nous venons d'opérationnaliser l'IS à l'aide de certains critères auxquels nous avons associé des indicateurs. Cette opérationnalisation permettra d'appliquer l'IS aux actions de terrain qui seront étudiées d'un point de vue empirique.

## Méthodologie : stratégie de recherche et recueil de données

Notre recherche repose sur des études de cas comparées et exploratoires d'actions émergentes (Yin, 2017) analysées au prisme de l'IS. Selon Yin l'étude de cas correspond à « une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées » (Yin, 2017, p. 27). Il s'agit d'une stratégie de recherche à part entière dont le principe général est l'étude en profondeur et de manière intensive de phénomènes dans un (ou plusieurs) contexte(s). Par ailleurs cette stratégie s'inspire d'autres travaux en IS qui, comme nous, analysent des actions émergentes d'innovations sociales transformatrices (Avelino *et al.*, 2019). Dans ce type de recherches, les auteurs rappellent les difficultés qu'ils éprouvent à déterminer avec

précision les unités et les niveaux d'analyse appropriés pour l'étude de l'IS. Ces difficultés sont inhérentes à la nature même d'un phénomène d'IS transformateur « *émergent* » (Jørgensen *et al.*, 2014).

Gardant à l'esprit ces recommandations nous avons identifié plusieurs études de cas, en Chine, Corée du Sud et Taiwan<sup>2</sup>, et Allemagne. Ces pays ont été relayés dans les médias et par certains centres de recherche sur l'IS, comme des exemples de gestion efficace de la première vague de la pandémie (*Stanford Social Innovation Review*, mars, avril 2020). Par ailleurs, même s'il s'agit de pays différents d'un point de vue socio-politique, une certaine convergence dans les stratégies mises en œuvre pour gérer la pandémie permet toutefois de les rapprocher. Cette convergence, qui sera étudiée à l'aune des critères de l'IS, est d'autant plus significative qu'au moment de la première vague, les stratégies de gestion diffèrent considérablement d'un pays à l'autre car à cette période nous ignorions presque tout du virus.

Concrètement, guidé par la grille de lecture de l'IS, la sélection des cas est basée sur le faisceau d'indices suivants : la réactivité des acteurs pour faire face à la pandémie, l'intensité et l'ampleur de la coopération entre les acteurs, et l'émergence éventuelle de modèles de développement.

---

<sup>2</sup> Le Taiwan et la Corée du Sud sont exposés ensemble en raison de leur grande similitude dans la gestion de la pandémie.

Tableau 2 - Sélection des études de cas

| <b>Chine</b>   |  |
|--|--|
| <b>Fondations très actives au niveau du tiers secteur</b>  |  |
| <i>Jet Li's One Foundation</i><br><i>Han Hong Love Charity Foundation</i>  | - Organisations traditionnelles philanthropiques utilisant leur notoriété pour intervenir à Wuhan  |
| <b>Rôle des communautés d'entreprises</b>  |  |
| Fondation <i>Fosun</i>   | - Obtention d'équipements de protection individuelle (EPI) et ventilateurs grâce à ses réseaux au niveau mondial<br>- Acheminement du matériel vers les hôpitaux de Wuhan, puis en Italie, Inde, New York  |
| <i>Global Medixchange for Combating COVID-19 (GMCC)</i> mise en place par l'entreprise Alibaba   | - Plateforme internationale d'échange d'expertise médicale<br>- Participation de 400 institutions médicales (100 pays et 11 langues)   |
| <b>Réseaux de bénévoles</b>  |  |
| <i>NCP Life Support Network</i>  | - Organise la société civile et la communication des bénévoles via <i>Wechat</i><br>- Mise en place d'une clinique en ligne : 400 travailleurs de santé bénévoles<br>- Prise en charge des patients à distance : analyse de la pathologie, prescription de médicaments, soutien psychologique, soutien de fin de vie...  |
| <i>Wuhan2020</i>   | - <i>Open source community</i> au service de la lutte contre le virus à Wuhan<br>- Plus de 3000 développeurs et autres bénévoles du monde entier<br>- Gèrent la pénurie de matériel médical dans les hôpitaux à Wuhan + organisent l'offre et la demande en ligne  |
| <i>Hack for Wuhan against COVID-19</i>   | - Hackathon contre le virus mis en place par IBM + <i>Wuhan2020</i><br>- Objectifs : gérer les crises via les outils numériques  |
| <b>Taiwan et Corée du Sud</b>  |  |
| <b>Acteurs publics et privés</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposition par les gouvernements d'une <b>gestion commune avec le secteur privé</b></li> <li>- <b>3 axes stratégiques de coopération public-privé :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1/augmentation du volume de fabrication de produits de santé : <u>coopération avec les fabricants locaux</u></li> <li>• 2/mise en place de mesures politiques d'accès généralisé aux produits de santé : <u>coopération avec les pharmacies privées et les grandes chaînes commerciales :</u></li> <li>• 3/contrôle de la distribution des produits dans une optique d'optimisation et de coordination : <u>coopérations de tous les acteurs</u></li> </ul> </li> </ul> |  |
| <b>Allemagne</b>   |  |
| <b>Acteurs privés et publics</b>   |  |
| <i>#WirVsVirus</i>   | - Hackathon contre le virus à l'initiative de la société civile et d'entreprises privées technologiques et réunissant les acteurs publics<br>- Organisé en 4 jours seulement en lieu de 3 mois et réunissant 26 581 participants<br>- Gestion de crises plurielles : l'aide entre voisins, la communication de crise, le <i>e-learning</i> , la digitalisation des services publics, etc.<br>- Proposition de 1494 idées de projets de gestion de crise dont 20 projets lauréats soutenus et mis en place à la suite de l'hackathon ex. <i>UDO, Digitaler Antrag auf Kurzarbeitergeld</i><br>- Inspire l'Hackathon de l'UE : <i>#EUvsVirus</i> |

Par ailleurs, étant donné qu'il s'agit d'une étude de cas exploratoire, un effort considérable a été fait au niveau de la sélection des sources et de leurs multiplicités. En effet, la légitimité d'une recherche reposant sur des observations approfondies d'un petit nombre de cas dépend de « *l'objectivation* » des données subjectives recueillies. Ces dernières acquièrent ainsi une dimension

objective à travers un effort de « contextualisation » des faits relevés et aussi par un travail collectif et réflexif sur les phénomènes étudiés (Girin, 1986). Ainsi, afin d’optimiser notre démarche d’objectivation malgré une sélectivité subjective des cas étudiés, nous accordons un soin particulier à la richesse de nos sources et au travail collectif de collecte et d’analyse de données. Pour ce faire, nous avons confronté les données provenant de la presse nationale et internationale à d’autres sources d’informations à l’instar de celles fournies par des centres de recherche (*Stanford social innovation review*), des *think tanks* œuvrant dans les champs étudiés, ou encore des blogs institutionnels à l’instar de celui de la Banque Mondiale. Les sites internet des acteurs du terrain ont été également utiles à la collecte des données. Ces sources ont été régulièrement consultées pendant la période de notre étude allant de début mars à début mai 2020, au moment de la première vague de la COVID-19. Il s’agit de sources secondaires variées : articles, discours, vidéos, hypertextes, etc.

Tableau 3 - Sources

|  |
|--|
| <b>Centres de recherche/think tanks/Blogs</b>                            |
| Stanford Social Innovation Review  |
| Alliance for philanthropy and social investment worldwide                |
| Health Tech Intelligence   |
| Center for International Knowledge on Development                        |
| Impact for Health  |
| Blog de la Banque Mondiale   |
| Labo Société Numérique   |
| Euractiv   |
| FastCompany  |
| <b>Site internet des acteurs et des actions (voir tableau ci-dessus)</b> |
| <b>Presse</b>  |
| The Guardian   |
| New York Times   |
| NouvelObs  |
| The Economic Times   |
| Xinhuanews   |
| Libération   |
| France24   |
| Le Figaro  |
| Radio et télévision  |
| Radio Canada   |
| France Inter   |
| RTS (Radio Télévision suisse)  |

## Résultats de l’étude empirique : des modes de gestion de la pandémie divers et un management inclusif au plus près des besoins des usagers

Les cas étudiés nous permettent de mettre en évidence une diversité de modes d’action selon qu’il s’agisse d’une gestion à l’initiative d’acteurs privés et/ou d’acteurs publics : 1/ des actions d’envergure nationale et internationale menées exclusivement par le secteur privé en Chine ; 2/ des

initiatives émanant d'acteurs publics à l'attention des acteurs privés en Corée du Sud et à Taiwan ;  
3/ une initiative d'acteurs privés à l'attention des acteurs publics en Allemagne.

Dans un premier temps les critères de l'IS seront appliqués aux actions de gestion de la COVID-19 dans chacun de ces pays, ce qui permettra dans un deuxième temps de mettre en exergue des caractéristiques communes entre les actions étudiées, nécessaires à l'analyse de l'IS en temps de crise.

### **La contribution des acteurs civils chinois à la gestion de la crise sur le plan local, national, et international**

En Chine, la société civile, naissante mais en pleine expansion, semble avoir joué un rôle central face aux crises sanitaire et socio-économique de la première vague de l'épidémie. Des O.N.G. chinoises, des fondations et des entreprises se sont largement mobilisées afin d'assurer les supports médicaux, tenir la population informée, contribuer à renforcer la distanciation sociale, fournir un soutien de santé mentale et minimiser l'impact économique. Le rôle des acteurs civils a été d'autant plus important dans un pays où l'Etat prend historiquement peu en charge les services de bien-être social au profit du « tiers secteur » (Qin, 2017). De fait, ces acteurs privés sont intervenus pour satisfaire des besoins nouveaux suscités subitement par la pandémie. Leurs actions se sont caractérisées en outre par une diversité d'objectifs, de domaines d'intervention et de ressources mobilisées.

Tout d'abord, plusieurs organisations traditionnelles philanthropiques<sup>3</sup> ont utilisé leur notoriété au niveau national pour intervenir à Wuhan, à l'instar de *Jet Li's One Foundation* ou encore de la célèbre *Han Hong Love Charity Foundation*.

Un deuxième cas de figure d'initiatives du secteur privé est celui de la communauté d'entreprises finançant 65% de la philanthropie chinoise. C'est ainsi que la *Fondation Fosun*<sup>4</sup> a été parmi les premières à tirer parti de ses réseaux mondiaux d'approvisionnement médical pour se procurer de l'équipement de protection individuelle (EPI) et des ventilateurs. Ces derniers ont été acheminés aux hôpitaux de Wuhan, puis en Italie, en Inde et à New York (*Xinhuanews*, mars 2020 ; *The Economic Times*, avril 2020). Il s'agit d'initiatives privées localisées qui s'ouvrent à l'international pour répondre à un besoin. Nous sommes donc en présence d'un cas de diffusion d'un modèle local au niveau international. Cette diffusion étant toutefois uniquement spatiale et pas temporelle, nous ne pouvons donc pas parler à ce stade de transformation sociale.

Une autre initiative de grande envergure a été mise en place par Alibaba, « l'Amazon chinois », qui a déployé une plateforme internationale d'échange d'expertise médicale appelée « *Global Medixchange for Combating COVID-19* » (GMCC)<sup>5</sup>. Cette initiative lancée par son fondateur, Jack Ma, utilise un système d'intelligence artificielle pour traduire en direct des échanges médicaux en 11 langues afin de créer une communauté internationale opérationnelle d'experts de santé sur la pandémie. Plus de 400 institutions médicales d'une centaine de pays ont rejoint rapidement la

---

<sup>3</sup> Sur l'écosystème philanthropique chinois voir *Alliance for philanthropy and social investment worldwide* <https://www.alliancemagazine.org/blog/the-4-unique-drivers-leading-chinas-philanthropy-ecosystem/>.

<sup>4</sup> Site internet de la fondation, [https://mp.weixin.qq.com/s/AaCCbkmdbg4jJBxR0\\_HeUA](https://mp.weixin.qq.com/s/AaCCbkmdbg4jJBxR0_HeUA).

<sup>5</sup> Site de la plateforme [https://gmcc.alibabadoctor.com/?locale=en-us&entry=aliyungmcc\\_re\\_20200420\\_&](https://gmcc.alibabadoctor.com/?locale=en-us&entry=aliyungmcc_re_20200420_&).

plateforme (*Health Tech Intelligence*, avril 2020). De la même manière que précédemment, ces initiatives dépassent le cadre local et national de gestion de la pandémie en Chine dans le but de donner vie à une communauté médicale au niveau international.

Un troisième groupe d'intervenants sur le terrain est constitué en premier lieu de bénévoles intervenant dans des cadres informels. Néanmoins, même si ces groupes constitués de façon spontanée ont fait preuve d'efficacité sur le terrain, leurs chances de survie au-delà de la gestion de la crise restent faibles en raison : 1/ de l'absence d'une vision à long-terme permettant de conserver les liens entre les bénévoles au-delà de la crise ; 2/ de la crainte de perdre leur indépendance face à la prise de contrôle par le gouvernement (*Center for International Knowledge on Development*, mars 2020). Il se peut donc que ces actions ne dépassent pas la temporalité de la crise, et donner lieu à des transformations sociales dans la durée. La situation est différente lorsqu'interviennent des réseaux de bénévoles bénéficiant d'infrastructures plus solides. C'est notamment le cas du *NCP Life Support Network* (*idem*), un réseau de bénévoles agissant à Wuhan, reconnu pour l'organisation de l'aide à la société civile lors du tremblement de terre de Sichuan en 2008. Ce réseau réunit une clinique en ligne de plus de 400 travailleurs de la santé bénévoles prenant en charge à distance les patients infectés par la COVID-19 (analyse de la pathologie, prescription de médicaments, aide psychologique et parfois soutien à la fin de vie). En outre, le réseau est très actif dans l'organisation de la collaboration entre bénévoles via des outils de *Wechat*. Cet exemple illustre l'adaptation d'acteurs ayant agi à l'occasion d'autres crises nationales au contexte de Wuhan. Cette adaptation témoigne de la possible émergence de modèles de développement au niveau spatial et temporel. Pour preuve, l'apprentissage acquis lors de la gestion de crise à Sichuan a permis au réseau d'être rapidement opérationnel à Wuhan.

*Wuhan2020*<sup>6</sup> est une autre initiative privée rassemblant fin janvier 2020 l'expertise digitale d'un groupe de codeurs et de développeurs indépendants en Chine. Face à la pénurie de médicaments dans les hôpitaux de Wuhan, leur plateforme a mis en relation l'offre et la demande sur les masques et autres fournitures médicales. *Wuhan2020* regroupe plus de 3000 développeurs et autres bénévoles dans le monde entier. En outre, de concert avec l'IBM, ils ont mis en place un *hackathon* en ligne, *Hack for Wuhan against COVID-19* mettant de nombreux outils numériques au service de la gestion de crise<sup>7</sup>. *Wuhan2020* est aussi un exemple d'action ayant vu le jour en Chine avant de se développer à l'échelle mondiale.

De façon globale, les actions précitées du tiers secteur et des entrepreneurs sociaux en Chine correspondent à des identités-projets ancrés dans la société et elles sont portées par une diversité d'acteurs (culturels, socio-économiques) qui mobilisent des ressources multiples (scientifiques, logistiques, technologiques, d'aide à la personne, etc.). L'ensemble des actions ont une visée inclusive mais nous ignorons si elles ont un effet émancipateur vis-à-vis des populations. Le projet inclusif étant ici davantage de nature redistributive, nous pourrions déduire une faible probabilité en termes d'émancipation. L'incertitude concerne aussi l'existence d'une éventuelle rupture critique avec la gouvernance en place. En effet, le tiers secteur couvre traditionnellement en Chine les services de bien-être social. Les cas étudiés semblent donc confirmer plutôt une continuité de gouvernance et non pas une rupture. En revanche, l'ensemble des organisations précitées semblent avoir fait preuve d'une très grande adaptabilité sur le terrain, donnant lieu parfois à des modèles de

---

<sup>6</sup> Sur la *open source community* formée autour de *Wuhan2020*, voir <https://github.com/wuhan2020>.

<sup>7</sup> Sur le *hackathon*, voir le site d'IBM : <https://developer.ibm.com/events/hack-for-wuhan-against-Covid-19/>.

développement au niveau spatial. L'incertitude subsiste en revanche quant à leur potentiel transformatif au niveau temporel.

### **Des initiatives d'acteurs publics associant des acteurs privés à Taiwan et en Corée du Sud**

Le contexte de la pandémie a fait émerger de nouveaux besoins également en Corée du Sud et Taiwan. Ces deux pays ont connu une gestion similaire de ces besoins au moment de la première vague de l'épidémie. En effet, les gouvernements des deux pays ont mis en place très rapidement de nombreuses initiatives en collaboration avec le secteur privé dont les pharmacies et les grandes chaînes commerciales (*Impact For Health*, mars 2020 ; Radio Canada, avril 2020). Il s'agit là d'un nouveau mode de gestion impliquant des changements au niveau des schémas d'action habituels dans le cadre d'identités-projets associant acteurs privés et publics.

Les gouvernements des deux pays ont engagé une stratégie en trois axes principaux pour gérer l'accès aux produits de santé de façon équitable. Cette stratégie consiste en : 1/ l'augmentation du volume de fabrication de produits de santé ; 2/ la mise en place de mesures politiques d'accès généralisé aux produits de santé (ou la modification rapide des politiques existantes pour y arriver) ; 3/ le contrôle de la distribution des produits dans une optique d'optimisation et de coordination (Hung *et al.*, 2020). Il en résulte donc une coopération entre des acteurs différents (autorités publiques, chaînes commerciales, pharmacies) dans divers domaines. La coopération principale concerne l'accès aux soins, mais nous le verrons, des mesures sont prises également en matière de sécurité alimentaire et suivi psychologique.

Tout d'abord les gouvernements ont procédé à des achats en masse de masques de qualité auprès de fabricants locaux (*idem*). Cette politique a permis d'augmenter la production tout en minimisant les risques pour les entreprises privées. Il s'agit d'un système gagnant-gagnant : les gouvernements ont ainsi la possibilité d'assurer les objectifs de santé publique ; les entreprises privées de leur côté prennent peu de risques financiers.

Une deuxième série de mesures décidées très rapidement a été de réguler l'achat de masques. En effet, afin d'éviter que certaines personnes ne fassent des stocks de masques et que d'autres se retrouvent sans, les autorités ont fixé un nombre d'achat limité de masque/semaine et par individu (3 à Taiwan et 2 en Corée du Sud). Cette politique, renforcée en outre par des mesures spécifiques destinées aux personnes vulnérables, a eu l'effet escompté de réduire les inégalités en vue de l'accès aux masques tout en permettant l'optimisation de leur distribution (*Impact For Health*, mars 2020). Une attention particulière est donc portée à la dimension inclusive des actions mises en place. De la même manière que dans l'exemple chinois, le projet inclusif est de nature davantage redistributive.

Enfin, en vue d'assurer une distribution rapide, optimisée et étendue des produits de santé au plus grand nombre des citoyens, les gouvernements sud-coréen et taiwanais se reposent sur des partenariats avec les pharmacies privées (*The New York Times*, avril 2020) et quatre grandes chaînes commerciales. A titre d'illustration, le gouvernement taïwanais est à l'origine de « *Face Mask System 2.0* » et d'une application mobile appelée « *Health Care Express App – eMask* » permettant aux citoyens de passer des commandes de masques en ligne tout en évitant les longues queues et donc le risque de propagation du virus. La population dispose d'une vue d'ensemble sur le stock de masques, ce qui permet aux fournisseurs privés d'adapter leur production en temps réel



(*Impact For Health*, mars 2020). Cet exemple illustre la diversité des ressources pour faire face à l'épidémie. En effet, au-delà de la mise à disposition de produits et de processus de mise en œuvre des politiques publiques d'accès aux soins, des ressources technologiques importantes sont exploitées au service de la gestion de la pandémie et en un temps record.

Enfin, au-delà des services généraux pour tous les citoyens, plusieurs entreprises privées sud-coréennes agissant en collaboration avec les services municipaux et les travailleurs de santé, ont élaboré un kit de « *sécurité alimentaire, hygiène personnelle et suivi psychologique* » destiné aux individus isolés en quarantaine. Aussi est réalisée une coordination des dons privés pour les distribuer aux individus ayant le plus besoin (Chunghoon, Soh, 2020). Ces mesures illustrent une fois de plus l'importance accordée à la dimension inclusive au cœur de l'innovation sociale qui est également ici de nature redistributive.

En résumé face à cette situation de crise dépassant les moyens des acteurs publics ou privés agissant seuls, tout l'enjeu réside dans la coordination par les acteurs publics des efforts demandés à tous (*The Guardian*, mars 2020 ; *NouvelObs*, avril 2020). Enfin, ces nouvelles actions répondent au critère de la transformation sociale d'un point de vue spatial car elles sont ancrées au niveau national et local dès le départ. En revanche, la pérennité de ces nouveaux modes de gestion est incertaine et nécessite une réévaluation *a posteriori* au-delà donc du contexte de crise.

### **Des actions émanant d'acteurs privés en demande de coopération avec des acteurs publics : l'expérience d'un hackathon de crise en Allemagne**

En Allemagne, dès le début de la pandémie certaines entreprises privées issues du secteur de la technologie et la société civile ont proposé aux acteurs publics d'organiser un *hackathon* en ligne en vue de la gestion de crise. Ces derniers ont accepté d'y participer afin de co-sélectionner et soutenir les projets les plus convaincants. Ce *hackathon* baptisé *#WirVsVirus*<sup>8</sup> (*#NousContreLeVirus*), organisé en quatre jours seulement au lieu des trois mois habituels, est le plus important à ce jour en termes de participation avec 42 968 inscrits et 26 581 participants (Labo Société numérique, mars 2020). Face à l'exemplarité des crises provoquée par la pandémie, cette initiative montre une coopération exceptionnelle mise en place très rapidement entre un grand nombre d'acteurs privés, d'acteurs publics et de représentants de la population allemande.

Les organisateurs du *hackathon* ont d'abord recensé des domaines sensibles ainsi que des initiatives existantes pour gérer la pandémie. En réponse à cet appel, 1990 formulations de problèmes sont émises par la société civile et les ministères. Après un tri/regroupement, 809 problèmes (*Euractiv*, mars 2020) sont retenus et catégorisés sous forme de 40 défis dont : l'aide entre voisins, la communication de crise, le *e-learning* ou encore la digitalisation des services publics.

Ces réponses nouvelles s'inscrivent de fait en rupture critique avec la gouvernance en place. Elles concernent une pluralité de domaines dans la gestion de la pandémie, dépassant ainsi les aspects uniquement sanitaires. Il s'agit en effet d'identités-projets ancrés dans la société et fortement inclusifs, d'autant qu'une grande partie d'entre eux provient de la population elle-même. La dimension inclusive est donc ici fortement participative et l'effet émancipateur davantage palpable.

---

<sup>8</sup> Site officiel du *hackathon*, <https://wirvsvirushackathon.org/?lang=en> .

Ensuite, les participants organisés par équipes et par défis ont dû proposer et développer sous 48 heures leurs solutions via *Devpost*, la plate-forme du *hackathon*<sup>9</sup>. Les équipes ont généré au total 1494 idées de projets, dont 197 ont été présélectionnés par des experts industriels et des membres du gouvernement. Pour finir, un jury unique a retenu 20 projets lauréats pour lesquels les organisateurs et le gouvernement allemand ont lancé un programme de développement et de support. Le premier projet a été concrétisé en deux semaines seulement après la tenue du *hackathon*. Il s'agit d'un outil en ligne (UDO<sup>10</sup>), lequel intégré au site web de l'agence allemande pour l'emploi, permet aux employeurs de postuler à des subventions étatiques pour compenser les manques à gagner provoqués par la réduction du temps de travail de leurs employés.

L'*hackathon* témoigne d'une mobilisation de ressources conséquentes pour la gestion de crises, à l'instar de produits, de processus de mise en œuvre, d'artefacts matériels, de conditions socio-économiques, de reconfigurations organisationnelles et institutionnelles, etc. En outre, l'implication d'un grand nombre d'acteurs rend plus aisé la diffusion de modèles de développement au service de la gestion de crise au niveau spatial. Au-delà de la mobilisation de la société civile pour trouver des solutions à la gestion de la pandémie, le *hackathon* a servi d'espace permettant aux milliers de participants de dépasser leur sentiment d'isolement et d'impuissance. Selon certains témoignages le *hackathon* a eu plusieurs impacts positifs individuels (énergie positive pour un bien commun, créativité). En outre, 56% des répondants considèrent que la plate-forme a permis de renforcer la confiance dans le gouvernement allemand, 35% qu'elle n'a produit aucun changement et 8% qu'elle a affaibli leur confiance en leurs institutions (Gegenhuber, 2020). Dans le cas allemand, et nous y reviendrons, la naissance d'un sentiment d'appartenance autour de ce projet de gestion collective de la situation de crise, pourrait servir de socle à une transformation sociale dans la durée, dépassant donc l'épreuve de la crise.

Enfin, s'il est encore trop tôt pour évaluer l'impact du *hackathon* #WirVsVirus, il est utile de signaler que le gouvernement, les entreprises et les fondations participant à l'événement ont soutenu concrètement, financièrement et opérationnellement le développement des projets lauréats post-*hackathon*. Enfin, au-delà de l'expérience allemande, ce *hackathon* #WirVsVirus a inspiré la Commission Européenne dans l'organisation de son premier *hackathon* #EUvsVirus<sup>11</sup>. Il s'agit donc d'une action concertée au niveau national mise en place dans l'ensemble du pays et exportée au niveau européen. Cela illustre ainsi la possible diffusion de ce modèle de gestion au niveau spatial.

Par ailleurs, il est important de souligner que l'*hackathon* n'est pas en soi une pratique innovante de management. Le caractère innovant réside ici en l'adaptation exemplaire de celui-ci à la gestion de la situation de crise. En effet, les *hackathons* sont des pratiques d'auto-organisation le plus souvent utilisés dans le domaine technologique où les participants se réunissent pendant une durée déterminée pour proposer des solutions à un problème technique spécifique. Mais ce qui a rendu le *hackathon* #WeVsVirus unique, ce sont tout d'abord, l'urgence et l'ampleur de son organisation sans précédent. En effet, alors que les organisateurs de tels événements recommandent généralement un temps de préparation de plusieurs mois, #WeVsVirus a été organisé en quatre jours

---

<sup>9</sup> Voir le site de *DevPost* pour l'ensemble des projets, <https://wirvsvirushackathon.devpost.com/>.

<sup>10</sup> UDO, *Digitaler Antrag auf Kurzarbeitergeld*, <https://devpost.com/software/udo-digitaler-antrag-auf-kurzarbeitergeld-eintrag-611>.

<sup>11</sup> Disponible sur : <https://www.euvsvirus.org/>.

seulement. De plus, les organisateurs ont été dépassés par l'engouement du public pour cet événement, avec la participation de plus de 26 000 personnes, faisant de celui-ci le plus grand *hackathon* au monde. Enfin, son caractère innovant s'apprécie au regard des nouvelles solutions proposées par les participants pour faire face à des besoins nouveaux provoqués par la situation exceptionnelle de la pandémie.

**Les ressources et stratégies mises en place pour gérer les crises dues à la COVID-19 peuvent-elles être qualifiées d'IS ?**

Nous récapitulons tout d'abord les actions analysées dans les divers cas d'études précités au regard des critères de l'IS.

Tableau 4 - Classification des actions au regard des critères de l'IS

| Critères  | Indicateurs  | Caractéristiques des cas étudiés par pays  |   |  |
|---|--|--|---|--|
|   |  | Chine  | Taiwan/Corée du Sud   | Allemagne  |
| <p><b>Mise en place de gouvernance nouvelles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en rupture critique avec les structures dominantes</li> <li>- visant à combler un déficit de régulation et de coordination par l'intermédiaire d'identités-projets</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>besoins nouveaux non satisfaits</b> par la gouvernance en place</li> <li>- <b>réponses</b> nouvelles /gouvernance nouvelle:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. de <b>natures différentes</b> (économique, sociale, technologique, environnementale...)</li> <li>2. via des <b>identités-projets</b></li> <li>3. et en <b>rupture critique</b> avec les structures dominantes</li> </ol> </li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptation Covid</li> <li>- Réponses nouvelles en raison de la situation exceptionnelle de natures diverses: sanitaire, sociale, technologique, économique</li> <li>- Présence d'identité-projets ancrés dans la société</li> <li>- Pas de certitude sur la rupture critique</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptation Covid</li> <li>- Réponses nouvelles en raison de la situation exceptionnelle de natures diverses: sanitaire, sociale, technologique, économique</li> <li>- Présence d'identité-projets ancrés dans la société</li> <li>- Rupture critique avec l'ancienne gouvernance</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptation Covid</li> <li>- Réponses nouvelles en raison de la situation exceptionnelle de natures diverses: sanitaire, sociale, technologique, économique</li> <li>- Présence d'identité-projets ancrés dans la société</li> <li>- Rupture critique avec l'ancienne gouvernance</li> </ul>   |
| <p><b>Des transformations sociales :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sur le plan spatial et temporel</li> <li>- donnant vie à des modèles de développement</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>changements des schémas d'action et de la structure établis de natures diverses</b> : discours culturels dominants, législation, infrastructure physique, règles en vigueur au niveau des chaînes économiques, infrastructures du savoir, etc.</li> <li>- <b>dimension spatiale</b> (local/national/international) et <b>temporelle</b> (pérennisation) : <b>émergence de modèles de développement par diffusion</b></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence de changements des schémas d'action en raison de la situation</li> <li>- Diffusion au niveau spatial : local/national/international</li> <li>- Incertitude sur la pérennité au niveau temporel</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence de changements des schémas d'action en raison de la situation</li> <li>- Diffusion au niveau spatial : national/local</li> <li>- Incertitude sur la pérennité au niveau temporel</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence de changements des schémas d'action en raison de la situation</li> <li>- Diffusion au niveau spatial : national/local/international</li> <li>- Incertitude sur la pérennité au niveau temporel</li> </ul>  |
| <p><b>Une pluralité d'acteurs, ressources et objectifs engagés dans un processus multidimensionnel</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>diversité des acteurs et contextes</b> :               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acteurs privés, publics, provenant de secteurs divers, économique, social, culturel</li> <li>2. Acteurs centraux :                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- troisième secteur,</li> <li>- «entrepreneurs sociaux»,</li> <li>- organisations intermédiaires et réseaux transnationaux</li> <li>- autorités publiques...</li> </ul> </li> </ol> </li> <li>- <b>diversité des domaines d'intervention, objectifs poursuivis et ressources mobilisés</b></li> <li>- <b>processus multidimensionnel</b> : produits, processus de mise en œuvre, artefacts matériels, conditions socio-économiques, reconfigurations organisationnelles et institutionnelles, etc...</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acteurs privés de secteurs divers : culturel, économique, social</li> <li>- Troisième secteur + entrepreneurs sociaux</li> <li>- Domaines d'intervention divers : santé, social, économique avec des ressources diverses : logistique, technologique, aide à la personne...</li> <li>- Processus multidimensionnel : produits, processus de mise en œuvre, artefacts matériels</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acteurs publics et privés (fabricants locaux, pharmacies privées, grandes chaînes commerciales) de secteurs divers: santé, socio-économique</li> <li>- Domaines d'intervention divers : santé, social, économique avec des ressources diverses : logistique, technologique, aide à la personne...</li> <li>- Processus multidimensionnel : produits; processus de mise en œuvre ; artefacts matériels, reconfigurations organisationnelles et institutionnelles, etc...</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acteurs privés (entrepreneurs sociaux + monde industriel) et publics de secteurs divers: culturel, économique, social, santé, éducation...</li> <li>- Domaines d'intervention divers : santé, social, économique avec des ressources diverses : logistique, technologique, aide à la personne...</li> <li>- Processus multidimensionnel : produits; processus de mise en œuvre ; artefacts matériels, conditions socio-économiques; reconfigurations organisationnelles et institutionnelles, etc...</li> </ul> |
| <p><b>Une dimension inclusive forte</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>accès des plus fragiles aux ressources</b> et la possibilité de <b>s'exprimer sur un pied d'égalité</b> avec les autres</li> <li>- <b>effet émancipateur</b> sur horizon de justice sociale, environnementale, épistémique, etc.</li> <li>- aspect <b>redistributif et ou participatif</b></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence d'un projet inclusif</li> <li>- Pas de certitude sur l'effet émancipateur</li> <li>- Inclusion à caractère redistributif</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence d'un projet inclusif</li> <li>- Pas de certitude sur l'effet émancipateur</li> <li>- Inclusion à caractère redistributif</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence d'un projet inclusif</li> <li>- Des éléments témoignant d'un effet émancipateur</li> <li>- Inclusion à caractère redistributif et participatif</li> </ul>  |

Au regard de ces résultats, l'ensemble des acteurs semble avoir déployé une énergie et des moyens considérables pour répondre à une situation sans précédent, et à laquelle les pouvoirs publics ne peuvent répondre seuls. Il ressort de cette étude comparative que trois des critères de l'IS sont présents dans la majorité des actions étudiées, même s'ils revêtent des caractéristiques différentes d'un pays à l'autre. En effet, il s'agit d'identités-projets fortement inclusifs (à caractère redistributif ou participatif selon les cas), mobilisant une diversité d'acteurs et de ressources afin de gérer les crises sanitaires, puis socio-économiques dues à la pandémie. Les acteurs, faisant preuve d'une grande réactivité et agilité à grande échelle, mettent en place, du moins de façon temporaire, des modes nouveaux de gouvernance pour affronter les nombreux nouveaux défis liés au contexte. Pour autant malgré cette réactivité exemplaire et actions à grandes échelles, si certaines de ces initiatives donnent lieu à la diffusion de modèles de gestion au niveau spatial, il n'en va pas de même de la dimension temporelle. Nous ignorons encore en effet si les actions étudiées sont simplement des réactions liées à des contraintes en situation de crise ou bien s'il s'agit d'actions rendant possible l'apprentissage nécessaire à des fins de répétition de telles initiatives à l'avenir. En définitive qu'est-ce que la crise nous apprend sur l'IS transformatrice ?

## **Discussion : l'IS et le potentiel transformatif à l'épreuve de la crise**

Les situations de crise, comme celles dont il est question dans cette contribution, sont ponctuelles et demandent la mise en place, nous l'avons vu, de coopérations et de ressources importantes pour tenter de gérer l'urgence et revenir à un certain équilibre. La question qui se pose alors est de savoir si les changements opérés grâce à ces moyens peuvent être maintenus dans le temps, y compris donc lorsque la situation de crise cesse d'exister ? Dans le fond dans quelle mesure les crises, dont celles de la COVID-19, poussent les acteurs à innover différemment, faisant ainsi l'expérience d'un apprentissage nouveau ? Pour répondre à ces questions, nous mobilisons les résultats de notre étude empirique qui seront complétés par les enseignements tirés de la gestion de situations présentant une certaine résonance avec la situation actuelle. Il s'agit notamment de la résilience individuelle face aux catastrophes naturelles.

Tout d'abord, il ressort de notre étude que la situation de crise sert comme une sorte d'accélérateur de l'intensité de la mobilisation des acteurs au service d'un objectif commun : la gestion de la pandémie. En premier lieu, dans l'ensemble des cas étudiés, les acteurs de tout bord décident de coopérer en l'espace de quelques jours seulement : organisation d'un *hackathon* de crise en quatre jours en Allemagne ; mobilisation rapide des acteurs privés chinois dans la gestion des crises à Wuhan, puis au niveau international ; mise en place d'une concertation solide public/privé en Corée du Sud et à Taiwan dès le début de la première vague. En deuxième lieu, les échelles de cette coopération sont aussi de grande envergure comparativement aux situations hors crise. En effet, le niveau national est omniprésent dans l'ensemble des actions étudiées. Les fondations et communautés d'entreprises chinoises se reposent par exemple avant tout sur leurs assises nationales pour gérer les crises à Wuhan. En Corée du Sud, Taiwan et Allemagne nous avons analysé l'implication immédiate des pouvoirs publics. Dans l'exemple allemand l'*hackathon* mobilise plus de 26 000 participants provenant en grande majorité de la population allemande elle-même. En troisième lieu, la situation de crise a poussé les acteurs à mobiliser des ressources souvent extraordinaires pour remédier aux nombreux défis. En effet, les divers protagonistes inventent et s'adaptent rapidement avec notamment : 1/ l'apport des outils numériques en vue de

la gestion de l'accès aux médicaments, soins, vivres ; 2/ la fabrication de masques, ventilateurs et autres équipements médicaux dans des temps records ; 3/ l'adaptation du modèle d'un *hackathon* commercial à un *hackathon* de crise. En quatrième et dernier lieu, les acteurs ont fait preuve d'immenses efforts en termes de coordination des actions et des ressources sur le terrain. Somme toute, gardant à l'esprit le temps et l'énergie requis par la mise en place des IS hors situation de crise, il est donc légitime de se demander si les coopérations précitées intervenant à pareille échelle, rapidité et intensité, auraient pu voir le jour en l'absence de l'urgence introduite par le contexte de la pandémie.

Cependant, malgré cette grande mise en mouvement de la part des acteurs pour s'adapter sur le terrain au plus près des besoins des populations face à une situation au départ exogène, les initiatives étudiées ne peuvent pour l'heure être qualifiées d'IS. En effet, le critère de la pérennité quant aux changements introduits fait défaut. Ceci empêche d'affirmer à ce stade que les actions à l'examen donneront vie à des transformations sociales dans le temps. Pour autant, un apprentissage en action semble avoir eu lieu, ce qui invite à discuter du potentiel transformatif d'un nombre d'initiatives étudiées dans cette contribution.

Tout d'abord, au-delà du contexte de crise dans lequel les actions ont émergé, l'origine et la nature de cette émergence comptent tout autant dans l'analyse du potentiel transformatif. Ainsi, à l'issue de l'étude de ces quatre terrains, nous jugeons que les chances de transformation d'actions similaires en des actions d'IS dépendent principalement de deux types de capacités de la part des organisations : des capacités définies en termes de pouvoir d'action et des capacités de réaction. En premier lieu, les capacités de pouvoir des acteurs dépendent, nous l'avons vu avec les exemples asiatiques, de la taille, la notoriété, la puissance économique et l'existence d'une efficacité administrative suffisante des organisations. Dès lors ces capacités diffèrent selon qu'il s'agisse : 1/ de petites organisations émergeant spontanément pour répondre à un besoin précis mais dont la survie dépend de la prise de contrôle de la part de l'Etat, comme ce fut le cas des bénévoles de Wuhan ; 2/ d'initiatives soutenues directement par les acteurs publics au niveau local ou national dont l'action se trouve intensifiée en raison de l'importance des moyens alloués (le cas en Allemagne, Corée du Sud et Taiwan) ; 3/ d'entreprises agiles et disposant d'une puissance économique importante, à l'instar des fondations et communautés d'entreprises chinoises utilisant leur notoriété pour venir en aide aux populations à Wuhan et au-delà.

En deuxième lieu, concernant les capacités de réaction, les actions présentées ont répondu aux besoins du terrain dans des délais extrêmement courts imposées par la situation d'urgence. L'exemple de l'*hackathon* en Allemagne mobilisant une très forte participation en un temps record illustre précisément cette capacité de réaction. Naturellement les capacités de réaction sont aussi en lien avec les capacités de pouvoir d'action. En effet, les entreprises disposant d'un ancrage économique et sociétal forts, comme celles intervenant par exemple à Wuhan, ont pu s'organiser très rapidement.

En outre, les participants au *hackathon* allemand font état d'un certain sens d'appartenance autour de la gestion de crises *via* l'organisation de l'*hackathon*. Or, nous savons déjà en situation hors crise, que l'impulsion d'un sens d'appartenance grâce à la mise en place d'IS garantit leur pérennité (Younes *et al.*, 2019). De la même manière, nous jugeons que la création de lien sociaux autour de la gestion de crise pourrait conduire à augmenter le potentiel transformatif d'une initiative, y compris lorsqu'elle répond à une urgence. Ce sentiment d'appartenance est intrinsèquement lié à

la participation des acteurs, à la prise de confiance dans le pouvoir d'agir, à la découverte d'intérêts communs pour coopérer. La situation d'urgence suscitée par la COVID-19 a certainement réactivé ces liens dans les cas étudiés. Elle a permis même peut-être de les intensifier comparativement aux contextes hors crise.

Par ailleurs, nos conclusions sur l'IS en situation de crise semblent trouver un écho fort dans d'autres études de cas. Il s'agit notamment des recherches sur les impacts positifs et négatifs des comportements humains à la suite de catastrophes naturelles menées notamment par des chercheurs du RIISQ – Réseau inondations intersectoriel du Québec. Nous citons en particulier les travaux de 2016 de Maltais, Bolduc et Roy portant sur la résilience individuelle dans le contexte de la tragédie du Lac Mégantic. Pour les auteurs, « *la résilience suppose que malgré la présence d'un traumatisme, un processus de construction, d'intégration, d'adaptation, de dégagement et de transformation se met en branle* » (Maltais et al., 2016, p. 34). Cette définition est en résonance avec celle du potentiel transformatif de l'IS qui s'apparente à une sorte de résilience, mais à l'échelle des organisations.

Une première caractéristique importante soulignée par les auteurs est le fait que la résilience peut être apprise et développée, y compris en contexte d'adversité. C'est ainsi que l'exposition antérieure à des phénomènes stressants peut conduire à développer des aptitudes pour faire face à d'autres traumatismes (Maltais et al., 2016). Pour faire le parallèle avec les actions étudiées, celles-ci pourraient donc donner lieu à l'apprentissage nécessaire à la gestion d'autres crises, voir être réactivées y compris hors contexte de crise. C'est cet apprentissage qui rendrait dès lors possible la diffusion de modèles de développement permettant ainsi une transformation sociale dans la durée. En l'occurrence, le contexte de la pandémie a obligé les organisations à développer de nouvelles expérimentations et manières de faire, leur permettant ainsi de rompre avec des modèles préétablis et d'explorer donc de nouvelles voies.

En outre, pour les auteurs, la résilience est un processus complexe et multiforme et tributaire de divers facteurs endogènes et exogènes. Dans l'état des lieux de ces facteurs contribuant à renforcer la capacité de résilience, le sentiment d'appartenance à un groupe (famille, réseau, communauté) revient souvent (Maltais et al., 2016). Cette caractéristique de la résilience n'est pas sans rappeler celle du sentiment d'appartenance exploré dans le cas de l'*hackathon* allemand précité. Tout dépend donc de la capacité des actions à créer du lien social autour de besoins au cœur du développement des sociétés humaines alliant largement l'accès à la santé et à l'alimentation, la mise en place de bonnes pratiques en matière de télétravail, *e-learning*, et l'organisation de toute autre forme de solidarité plus généralement.

Enfin, ces réflexions sur le potentiel transformatif des IS pourraient inspirer la mise en place de politiques publiques dans le management des situations de crise et post-pandémie. Une attention particulière devrait être ainsi portée au développement de partenariats entre acteurs (public/privé) intervenants dans des secteurs pluriels et capables de susciter une forte participation de la part de toute partie prenante, tout en mobilisant des ressources humaines, financières, logistiques à la hauteur des défis relevés. Au-delà, la gestion des crises actuelles pourrait servir de laboratoire d'apprentissage au développement de l'IS transformatrice pour aider à faire face à plus long terme à d'autres crises et notamment aux crises écologiques ou à celles liées à la financiarisation du capitalisme.

## Conclusion

Face aux défis pluriels que connaît le management traditionnel dans les secteurs de santé, d'accès aux vivres et au logement, de travail et de l'éducation, aggravés par la pandémie de COVID-19, l'IS est à nos yeux un modèle porteur de solutions et d'espoir pour la gestion des crises en cours et à venir. Nous soutenons que la situation de crise peut même contribuer à transformer l'IS en servant ainsi de laboratoire pour ses futurs développements.

Tout d'abord, l'étude comparative exploratoire d'actions de gestion de la pandémie permet de mettre en lumière trois types d'actions sur le terrain : 1/ des initiatives privées associant les pouvoirs publics, 2/ des initiatives publiques appelant l'aide des acteurs privés, 3/ une gestion privée des crises. L'ensemble des acteurs privés et publics examinés semble avoir déployé une énergie et des moyens considérables pour répondre à une situation sans précédent, et à laquelle les pouvoirs publics ne peuvent répondre seuls. Si toutefois les actions étudiées ne peuvent pour l'heure être qualifiées d'IS en raison de l'incertitude quant à leur caractère transformatif dans la durée, il est certain que les acteurs ont fait preuve d'une grande agilité en termes de réactivité, d'intensité de coopération et de mobilisation de ressources.

Ensuite, étant donné l'exemplarité du contexte étudié et la rareté des recherches sur l'IS en situation de crise, cette contribution s'est appuyée sur les résultats de l'étude empirique et le concept voisin de la résilience des individus à la suite de catastrophes naturelles afin de mettre en perspective le potentiel transformatif de l'IS. En effet, les coopérations extraordinaires au service de la gestion de la pandémie peuvent donner vie à une adaptation hors norme, à un processus d'apprentissage dans l'action, et font même parfois émerger un sentiment d'appartenance de la part des participants.

Toutefois, et malgré ces effets positifs en termes d'apprentissage et d'appropriation à des fins de répétition, la résilience tout comme l'IS ne sont pas des processus statiques. En effet, la résilience dépend aussi d'un ensemble de facteurs hétérogènes nécessitant la mobilisation de connaissances complexes. Maltais *et al.* (2016, p. 37) citent notamment : « *le style d'adaptation, le degré d'autonomie, les caractéristiques personnelles, les habitudes de vie, l'éducation, le statut socio-économique, des caractéristiques démographiques, le niveau d'exposition à la catastrophe et la présence ou non de traumatisme antérieurs* ». A cette liste pourraient se rajouter l'étude des effets du contexte institutionnel, socio-politique, culturel, dans lesquels évoluent les acteurs ayant fait l'objet de notre recherche exploratoire et nécessitant la réalisation de travaux ultérieurs.

Enfin nombrables sont encore les incertitudes concernant la gestion des crises actuelles et celles redoutées à l'avenir. Pour autant, la vie se caractérise par le mouvement et les tentatives d'IS étudiées dans cette contribution en sont une preuve. Pour le sociologue et philosophe Edgar Morin, interrogé au moment de la première vague, « *dans l'inconnu, tout progresse par essais et erreurs ainsi que par innovations déviantes d'abord incomprises et rejetées* » (Morin, 2020). Il s'agit toutefois de rechercher des solutions nouvelles pour revenir à une situation de stabilité. Si l'issue de ces solutions demeure pour l'heure incertaine, la promesse de transformations à venir s'inscrit toutefois « *au carrefour des possibles* »<sup>12</sup>. Selon Morin « [...] *une crise, au-delà de la*

---

<sup>12</sup> Inspiré du thème du dernier colloque international du CRISES « *Au carrefour des possibles. Quelles innovations sociales contre les injustices sociales, environnementales et épistémiques ?* » UQAM, 8 et 9 avril 2021.



déstabilisation et de l'incertitude qu'elle apporte, se manifeste par la défaillance des régulations d'un système qui, pour maintenir sa stabilité, inhibe ou refoule les déviations (feed-back négatif). Cessant d'être refoulées, ces déviations (feed-back positif) deviennent des tendances actives qui, si elles se développent, menacent de plus en plus de dérégler et de bloquer le système en crise. Dans les systèmes vivants et surtout sociaux, le développement vainqueur des déviations devenues tendances va conduire à des transformations, régressives ou progressives, voire à une révolution » (Morin, 2020).

## Bibliographies

- AGYEMAN, J., COLE, P., HALUZA-DELAY, R., O'RILEY, P. (2010), *Speaking for Ourselves: Environmental Justice in Canada*, University of British Columbia Press.
- AGOSTINI, M. R., MARQUES VIEIRA, L., PORTELLA TONDOLO, R. DA R., GONÇALVES TONDOLO, V. A. (2017), An Overview on Social Innovation Research: Guiding Future Studies, *Brazilian Business Review (English Edition)*, 14(4), 385-402.
- ARF-AVISE (2012), *L'innovation sociale. Un levier pour le développement des territoires*, 28p.
- AVELINO, F., WITTMAYER, J. M. (2016), Shifting Power Relations in Sustainability Transitions: A Multi-Actor Perspective, *Journal of Environmental Policy & Planning*, 18(5), 628-649.
- AVELINO, F., WITTMAYER, J. M., PEL, B., WEAVER, P., DUMITRU, A., HAXELTINE, A., KEMP, R., JØRGENSEN, M. S., BAULER, T., RUIJSINK, S. (2019), Transformative Social Innovation and (dis) Empowerment, *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 195-206.
- BELANGER, P. (2007), Innovations sociales et rapports sociaux, in Klein, J-L., Harrisson, D. (eds) *L'innovation sociale : émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, CRISES, Presses de l'Université du Québec, 413-423.
- BESANÇON, E. (2015), La diffusion de l'innovation sociale, un processus de changement multiforme. Une illustration à partir d'une recyclerie, *Sociologies pratiques*, 31, 31-40.
- BROWN, K., KENNY, S., TURNER, B., PRINCE, J. (2000), *Rhetorics of Welfare: Uncertainty, Choice and Voluntary Associations*, MacMillan press London/New York.
- CENTER FOR INTERNATIONAL KNOWLEDGE ON DEVELOPMENT, (3/03/2020), *Chinese Fighting Covid-19, Social Organizations in Action*, Link: <http://www.cikd.org/english/detail?leafId=213&docId=1253>
- CHAMBON, J-L., DAVID, A., DEVEVEY J. M. (1982), *Les innovations sociales*, Paris, PUF, Que sais-je.
- CHUNGHOON, D., SOH, S. (23/03/2020), *COVID-19 : les leçons de la stratégie sanitaire sud-coréenne*, *Blogs de la Banque mondiale*, Link : <https://blogs.worldbank.org/fr/voices/Covid-19-les-lecons-de-la-strategie-sanitaire-sud-coreenne>
- CRISES. (2004), *An Introduction to CRISES*, Crises – Centre de recherche sur les innovations sociales, Montréal.
- EURACTIV, (24/03/2020), *German COVID-19 Hackathon Delivers more than 800 Projects*, Link: <https://www.euractiv.com/section/digital/news/german-covid19-hackathon-deliver-800-projects/>
- EVERS, A., LAVILLE, J.-L. (2004), *The Third Sector in Europe*, Edward Elgar Publishing.
- FARFUS, D. (2008), Empreendedorismo social e desenvolvimento local: Um estudo de caso no SESI Paraná. Curitiba: UNIFAE, 2008. Dissertação de Mestrado em Organizações e Desenvolvimento, Centro Universitário Franciscano do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

FRANZ, H.-W., HOCHGERNER, J., HOWALDT, J. (2012), *Challenge Social Innovation: Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*, Springer Science & Business Media.

FRASER, N. (2011), *Qu'est-ce que la justice sociale ? Reconnaissance et redistribution*, La Découverte/Poche.

GEGENHUBER, TH. (29/04/2020), *Countering Coronavirus with Open Social Innovation*, Link: [https://ssir.org/articles/entry/countering coronavirus with open social innovation](https://ssir.org/articles/entry/countering_coronavirus_with_open_social_innovation)

GIRIN, J. (1986). L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive, *Qualité des informations scientifiques en gestion, Méthodologies fondamentales en gestion*, 170-186.

GRIN, J., ROTMANS, J., SCHOT, J. (2010), *Transitions to Sustainable Development: New Directions in the Study of Long Term Transformative Change*, Routledge.

HEALTH TECH INTELLIGENCE, (3/04/2020), *COVID-19 : les fondations Jack Ma et Alibaba lancent une plateforme d'échange entre soignants*, Link : <https://www.healthandtech.eu/fr/tour/news/10735/Covid-19-fondations-jack-alibaba-lancent-plateforme-echange-entre-soignants.html>

HILLIER, J., MOULAERT, F., NUSSBAUMER, J. (2004), Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial, *Géographie, économie, société*, 6(2), 129-152.

HUNG, Y. W., CORTES, M., STAPLES M. H. (17/04/2020), *Creative Public-Private Collaborations in Taiwan and South Korea Bolster the Fight Against Coronavirus*, SSIR, Link: [https://ssir.org/articles/entry/creative\\_public\\_private\\_collaborations\\_in\\_taiwan\\_and\\_south\\_korea\\_bolster\\_the\\_fight\\_against\\_coronavirus](https://ssir.org/articles/entry/creative_public_private_collaborations_in_taiwan_and_south_korea_bolster_the_fight_against_coronavirus)

IMPACT FOR HEALTH, (mars 2020), *COVID-19 & Innovations in the Distribution of Health Products in Asia*, Link: <https://impactforhealth.com/project/distribution-of-health-products-during-the-covid-19-pandemic-innovations-that-scaled/>

JØRGENSEN, M. S., WITTMAYER, J., AVELINO, F., ELLE, M., PEL, B., BAULER, T., KUNZE, I., LONGHURST, N. (2014), *Guidelines for Case Studies Batch 1*, TRANSIT Deliverable 4.1, in TRANSIT: EU SSH.2013.3.2-1 Grant agreement no: 613169.

JUAN, M., LAVILLE, J. L., SUBIRATS, J. (2020), *Du social business à l'économie solidaire : Critique de l'innovation sociale*, Eres.

KLEIN, J.-L., HARRISSON, D., FONTAN, J.-M., LEVESQUE, B. (2009), *L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation*, CRISES, Collection « Études théoriques », No ET0907, 66p.

LABO SOCIETE NUMERIQUE, (24/03/2020), *Allemagne : 40 000 participants au hackathon « wirvsvirus » organise par le gouvernement fédéral, 800 pistes d'action et projets en cours d'évaluation*, Link : <https://labo.societenumerique.gouv.fr/2020/03/24/allemanne-40-000-participants-au-hackathon-wirvsvirus-organise-par-le-gouvernement-federal-1-500-pistes-daction-et-projets-en-cours-devaluation/>

LEVESQUE, B. (2007), L'innovation dans le développement économique et le développement social, in Klein, J.-L., Harrisson, D. (eds) *L'innovation sociale : émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, CRISES, Presses de l'Université du Québec, 43-70.

MAIR, J., MARTI, I. (2009), Entrepreneurship in and around Institutional Voids: A Case Study from Bangladesh, *Journal of Business Venturing*, 24(5), 419-435.

MALTAIS, D., BOLDUC, V., ROY, M. (2016), La résilience des individus, in Maltais, D., Larin, C. (eds), *Lac-Mégantic : De la tragédie... À la résilience*, PUQ, 33-52.

MORIN, E. (19/04/2020), « Cette crise nous pousse à nous interroger sur notre mode de vie, sur nos vrais besoins masqués dans les aliénations du quotidien », *Le Monde*.

MOULAERT, F. (2016), Social Innovation: Institutionally Embedded, Territorially (re)produced, in MacCallum, D., Moulaert, F., Hillier, J., Vicari, S. (eds) *Social Innovation and Territorial Development*, Routledge, 27-40.

NOUVELOBS, (3/04/2020), *Quel est donc le secret de Taïwan dans la lutte contre le coronavirus ?*, Link : <https://www.nouvelobs.com/coronavirus-de-wuhan/20200403.OBS26998/quel-est-donc-le-secret-de-taiwan-dans-la-lutte-contre-le-coronavirus.html>

OMS, (14 avril 2020), Mise à jour de la stratégie Covid-19, site de l'OMS, Link : <https://apps.who.int/iris/handle/10665/332019?locale-attribute=fr&>

QIN, H. (16/02/2017), *Nonprofits & NGOs, Understanding China's Third Sector*, SSIR, Link: [https://ssir.org/articles/entry/understanding\\_chinas\\_third\\_sector](https://ssir.org/articles/entry/understanding_chinas_third_sector)

RADIO CANADA, (10/04/2020), *Porter le masque ou non, telle est la question en Corée du Sud*, Link : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1692773/port-masque-coree-du-sud-coronavirus-Covid-19>

RAUSCHMAYER, F., BAULER, T., SCHÄPKE, N. (2015), Towards a Thick Understanding of Sustainability Transitions—Linking Transition Management, Capabilities and Social Practices, *Ecological Economics*, 109, 211-221.

RICHEZ-BATTESTI, N. (2011), L'innovation sociale comme levier du développement entrepreneurial local, Un incubateur dédié en Languedoc-Roussillon, *Relief*, 33, 97-109.

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.

SANTOS, B., DE, S. (2016), *Épistémologies du Sud : Mouvements citoyens et polémique sur la science*, Desclée De Brouwer.

SMYRNAIOS, N. (2016), The GAFAM Effect: Strategies and Logics of the Internet Oligopoly, *Communication Languages*, 2, 61-83.

STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW, mars, avril 2020.

STIGLITZ, J. E. (2019), *Peuple, pouvoir & profits : Peuple, pouvoir & profits : Le capitalisme à l'heure de l'exaspération sociale*, Les Liens qui libèrent.

TARDIF, C. (2005), Complémentarité, convergence et transversalité : la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES, *Cahier du CRISES ET-0513*, 93p.

THE ECONOMIC TIMES, (14/04/2020), *Alpine Capital, Fosun RZ donate 20,000 COVID-19 testing kits to India*, Link: [https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/startups/newsbuzz/chinas-fosun-rz-capital-alpine-capital-donate-20000-Covid-19-testing-kits-to-india/articleshow/75134291.cms?utm\\_source=contentofinterest&utm\\_medium=text&utm\\_campaign=cppst](https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/startups/newsbuzz/chinas-fosun-rz-capital-alpine-capital-donate-20000-Covid-19-testing-kits-to-india/articleshow/75134291.cms?utm_source=contentofinterest&utm_medium=text&utm_campaign=cppst)

THE GUARDIAN, (21/03/2020), *Coronavirus: How Asian Countries Acted while the West Dithered*, Link: <https://www.theguardian.com/world/2020/mar/21/coronavirus-asia-acted-west-dithered-hong-kong-taiwan-europe>

THE NEW YORK TIMES, (1/04/2020), *How South Korea Solved its Face Mask Shortage Neighborhood Pharmacists and Government Intervention were the Secret Weapons*, Link: <https://www.nytimes.com/2020/04/01/opinion/covid-face-mask-shortage.html?searchResultPosition=28>

XINHUANNEWS, (15/03/2020), *(Covid-19) Des entreprises chinoises font don de fournitures médicales à l'Italie*, Link : [http://french.xinhuanet.com/2020-03/15/c\\_138880716.htm](http://french.xinhuanet.com/2020-03/15/c_138880716.htm)

YIN, R. K. (2017), *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, SAGE, 350p.

YOUNES, D., JACOB, M.-R., MARTI, I. (2019), L'innovation sociale sur les territoires - Comment passer de l'intervention exogène à la communauté innovante? *Revue française de gestion*, 45 (280), 75-90.

ZUBOFF, S. (2019), *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*, London, Profile books.