



HAL
open science

Omnibus Lorraine ou l’histoire de la co-construction d’une innovation sociale pérenne

Delphine Wannemacher, Paul Muller, Bérangère L. Szostak

► **To cite this version:**

Delphine Wannemacher, Paul Muller, Bérangère L. Szostak. Omnibus Lorraine ou l’histoire de la co-construction d’une innovation sociale pérenne. Éditions et presses universitaires de Reims. Innovations sociales. Leviers pour une transition sociale, économique et environnementale, 8, EPURE, pp.37-54, 2023, RESSOR, 978-2-37496-208-5. hal-04142290

HAL Id: hal-04142290

<https://hal.science/hal-04142290>

Submitted on 26 Jun 2023







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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

Omnibus Lorraine ou l'histoire de la co-construction d'une innovation sociale pérenne

 <p>sous la direction d'Anne Carbonnel, Raphaël Didier et Delphine Wannemacher</p> <p>INNOVATIONS SOCIALES</p> <p>Leviers pour une transition sociale, économique et environnementale</p> <p>RESSOR N°8</p> <p>épure</p>	Auteur(s)	Delphine WANNENMACHER  Paul MULLER  Bérangère L. SZOSTAK 
	Titre du volume	Innovations sociales. Leviers pour une transition sociale, économique et environnementale
	Directeur(s) du volume	Anne CARBONNEL Raphaël DIDIER Delphine WANNENMACHER 
	ISBN	978-2-37496-208-5 (broché)
	Collection	RESSOR ; 8 ISSN : 2740-0441
	Édition	ÉPURE - Éditions et presses universitaires de Reims, juin 2023
	Pages	37-54
	Licence	Ce document est mis à disposition selon les termes de la licence <i>Creative Commons</i> attribution, pas d'utilisation commerciale 4.0 international 

Les ÉPURE favorisent l'accès ouvert aux résultats de la recherche (*Open Access*) en proposant à leurs auteurs une politique d'auto-archivage plus favorable que les dispositions de l'article 30 de [la loi du 7 octobre 2016 pour une République numérique](#), en autorisant le dépôt [dans HAL-URCA](#) de la version PDF éditeur de la contribution, qu'elle soit publiée dans une revue ou dans un ouvrage collectif, sans embargo.

CHAPITRE 1

Omnibus Lorraine ou l’histoire de la co-construction d’une innovation sociale pérenne

Delphine Wannemacher, Paul Muller et Bérangère L. Szostak

Résumé : Les innovations sociales apportent des réponses nouvelles à des besoins qui ne sont pas satisfaits par le marché et les institutions publiques. La question des conditions à réunir pour pérenniser ces innovations sociales reste cependant ouverte. Elle sera discutée à travers le cas du projet Omnibus Lorraine, qui est l’innovation sociale ici étudiée. Cette structure de l’ESS est née en 2008 avec l’ouverture de structures d’accueil de jour pour malades Alzheimer au sein des EHPAD dans le cadre du plan Alzheimer lancé par le gouvernement français cette année-là. La mobilité des personnes vulnérables concernées par les structures d’accueil de jour prévues par le plan Alzheimer constitue le début de l’histoire de l’innovation sociale qui fera l’objet de ce chapitre. Ce dernier portera sur les grandes étapes de développement et de structuration de cette innovation sociale ainsi que sur les principaux facteurs facilitant son émergence et sa pérennisation.

Introduction

Les innovations sociales sont définies comme des réponses nouvelles à des besoins exprimés par des groupes sociaux particuliers, qui ne sont pas satisfaits, voire reconnus, par le marché et les institutions publiques (Moulaert, 2009 ; Richez-Battesti *et al.*, 2012 ; Roundy, 2017). Elles permettent notamment de favoriser l'inclusion de personnes ou de groupes sociaux marginalisés en raison, par exemple, de leur âge, de leur handicap, de leurs origines, ou encore de leurs ressources. La question qui se pose concerne les conditions à réunir pour la pérennisation de ces innovations sociales, leur permettant ainsi de pleinement répondre à ces besoins.

Nous instruisons cette question à travers un cas original, qui est celui d'Omnibus Lorraine, considéré comme une innovation sociale. Cette structure de l'ESS est née en 2008, sous le nom initial « Omnibus 54 », à l'initiative de deux maisons de retraite, en l'occurrence Sainte-Thérèse de Ludres et Notre-Dame du Bon Repos de Maxéville — initiative qui a reçu le soutien de la congrégation des Sœurs de Saint-Charles à Nancy. Ce projet s'inscrit dans le contexte du plan Alzheimer (2008-2012) lancé par le gouvernement français. Ce plan répond à l'enjeu de santé publique majeur que représente le nombre important et grandissant de personnes atteintes par la maladie d'Alzheimer dans une société française vieillissante. Et parmi les mesures du plan figure l'ouverture de structures d'accueil de jour pour malades Alzheimer au sein des EHPAD (Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes). L'objectif est de soulager leurs proches tout en favorisant leur maintien à domicile. Cependant, hormis une participation financière à la prise en charge des déplacements, le gouvernement ne semble pas avoir prévu le déploiement de solutions de transport des personnes âgées concernées par la mesure. Cette mobilité est pourtant indispensable à la réalisation de la politique publique et va s'avérer plus difficile à mettre en œuvre qu'il n'y paraît, en raison du public cible. La mobilité des personnes vulnérables concernées par les structures d'accueil de jour prévues par le plan Alzheimer constitue ainsi le début de l'histoire de l'innovation sociale qui fait l'objet de ce chapitre, où nous montrons comment les initiateurs d'Omnibus Lorraine sont parvenus à mener à bien sa mise en œuvre.

Plus exactement, nous décrivons comment, à la suite d'un itinéraire semé d'embûches, mais empreint d'une attitude bienveillante des acteurs publics étant donné la vulnérabilité des personnes visées par la démarche, l'association Omnibus voit le jour. Nous verrons aussi son processus de structuration au fil du temps jusqu'à sa transformation

en Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), ce qui lui garantit une plus grande pérennité. Le processus d'émergence et de développement d'Omnibus Lorraine sera étudié à partir d'une recherche documentaire et d'entretiens de recherche¹. Ils mettront en évidence, en première partie, les grandes étapes de développement et de mise en œuvre de cette innovation sociale ainsi que les facteurs facilitants. Nous montrerons, en seconde partie, que, tout au long de ce processus, des facteurs ont rendu possible la pérennisation de cette innovation sociale. En conclusion, nous discutons des résultats emblématiques de cette recherche.

Les grandes étapes de la construction et de la pérennisation d'Omnibus Lorraine

L'analyse de notre terrain a révélé que le développement de l'innovation sociale a suivi un cheminement composé de huit grandes étapes. Elles peuvent être identifiées depuis le contexte de départ jusqu'à la structuration de l'innovation sous forme d'une SCIC. La succession de ces différentes étapes a été synthétisée dans le schéma 1.

Schéma 1. Les étapes d'émergence et de structuration d'Omnibus Lorraine



Ces étapes d'émergence et de structuration d'Omnibus Lorraine sont détaillées ci-après et étayées à partir de *verbatim* issus des entretiens de recherche effectués. Ces *verbatim* suivront chaque élément avancé, afin de l'illustrer et le préciser.

1 Les auteurs tiennent à remercier Charly Duhoux pour son aide dans le traitement des données.

Le contexte du plan Alzheimer comme point de départ

Omnibus Lorraine est une initiative née dans le contexte du plan Alzheimer (2008-2012), lancé par le gouvernement français qui prévoit notamment l'ouverture de structures d'accueil de jour pour les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ; l'objectif est de soulager les proches des malades tout en favorisant leur maintien à domicile.

Omnibus a été créé en 2009, donc cela date de 2008 à peu près, du plan Alzheimer du gouvernement. Et parmi les réponses à développer au sein des EHPAD, les accueils de jour émergent : la possibilité d'accueillir des gens, en journée, donc qui viennent uniquement à la journée, et qui rentrent chez eux le soir.

Les EHPAD créent dès lors des accueils de jour dans le cadre du plan Alzheimer. Mais les gens sur le terrain constatent rapidement que les accueils ne se remplissent pas. C'est ainsi que la question de la mobilité des personnes s'est posée. Arrive alors un décret pour financer le transport. Il est demandé aux EHPAD d'organiser le transport avec une enveloppe budgétaire ou de reverser l'argent à l'utilisateur.

Les taux d'occupation étaient très bas. [...] Très peu de temps après les premiers accueils de jour, le gouvernement publie un décret. Je pense qu'ils ont identifié que, effectivement pour aller à l'accueil de jour, il fallait se déplacer.

L'identification d'un besoin

Les accueils de jour proposés par les EHPAD dans le cadre du plan Alzheimer créent un besoin en termes de mobilité des personnes concernées. Par exemple, elles ne peuvent pas utiliser les transports en commun, ni même conduire leur propre véhicule, étant donné leurs troubles cognitifs.

Ce sont des personnes âgées qui ont des troubles cognitifs. Elles ne peuvent pas elles-mêmes engager un transport parce qu'elles n'ont pas les moyens intellectuels d'y parvenir ; elles oublient ; elles sont confuses... Elles ne peuvent pas utiliser naturellement les services publics. Et donc immédiatement le gouvernement engage un décret pour financer du transport, en disant : « je dote les EHPAD de financements de transport pour qu'ils puissent organiser ce transport ».

Des réponses du marché non satisfaisantes face à un besoin spécifique

Les EHPAD se tournent d'abord vers les acteurs classiques. Mais les opérateurs historiques de type taxi affichent des coûts trop importants par rapport à l'enveloppe accordée et ne proposent pas d'accompagnement ni de solution face au problème des fauteuils roulants. Cela empêche d'imaginer une réponse durable au besoin identifié.

Naturellement on appelle les taxis pour du transport de personnes âgées, tous les jours, de telle heure à telle heure. Et puis le premier problème auquel on va se heurter est la dimension économique, parce que les taxis arrivent avec des coûts qui sont des coûts de taxis. Puis concernant les problématiques de fauteuils, ils nous disent « ah, mais en taxi, on ne peut pas prendre de fauteuils, etc. » Donc ça devient vite compliqué avec les taxis et on n'arrive pas à construire de solution de transport.

Les EHPAD se tournent alors vers les structures médicalisées de type VSL (véhicule sanitaire léger). Les ambulances sont davantage adaptées. Cependant, elles ne proposent pas, elles non plus, d'accompagnement des personnes entre leur domicile et le véhicule.

Elles ont des coûts qui restent extrêmement élevés, qui sont financés par la Sécurité sociale, parce que très souvent elles travaillent pour les hôpitaux. Mais, nous, on doit les payer en direct et là, on se retrouve face au coût habituel auquel eux sont habitués par la Sécurité sociale et on ne peut pas les assumer du tout. C'est donc impossible à organiser. Puis ce sont des petits véhicules, du transport individuel, c'est très compliqué.

Les EHPAD se tournent alors vers le GIHP, une fédération d'associations œuvrant pour l'inclusion des personnes handicapées physiques, qui propose du transport de personnes handicapées, sans accompagnement des personnes en revanche.

Sur Nancy on avait le GIHP : il est repéré comme l'opérateur de transport public des personnes handicapées. Il travaille dans le secteur du handicap. On va les solliciter pour voir ce qu'il est possible. Et effectivement ils n'étaient pas très disponibles, parce que ce n'était pas leur public cible. Ils avaient d'autres priorités à l'époque. C'est donc un peu compliqué, un peu difficile. Le coût reste quand même

important malgré tout, parce que le financement du champ dédié aux personnes âgées n'est pas tout à fait le même que le champ du handicap. On n'a pas le budget nécessaire.

Dans l'ensemble, chaque réponse identifiée pour répondre au besoin est relativement coûteuse sans être pleinement satisfaisante.

La question du coût est importante. Celle de l'adaptation de l'accompagnement l'est également : on s'aperçoit dans la question du transport dans tous les schémas que l'on dessine, qu'il ne suffit pas de ramener les personnes devant chez elles. [...] On a eu plusieurs expériences malheureuses. Vous déposez la personne devant chez elle. Et on lui demande « Vous avez la clé ? - Oui, j'ai la clé, — Vous savez rentrer chez vous ? - Oui je sais rentrer chez moi ». Et elles oublient au bout de deux pas. Puis elles partent dans la ville et on les perd. Eh oui... Alzheimer.

La précision du besoin

Peu à peu et face aux réponses non satisfaisantes, le besoin se précise. Il s'agit d'un mélange de transport et d'accompagnement médico-social. Et ce besoin ne trouve pas de réponse appropriée sur le marché. Les acteurs font face à une situation inédite.

On est face à une demande de transport qui dépasse un peu le transport. On commence à se dire : « il faut accompagner les personnes chez elles, et après, vous allez chez elles, il faut les installer, leur enlever le manteau, les chaussures. » On arrive très vite sur une forme de transport qui dépasse un peu le transport classique. On a besoin d'un transport, mais avec un savoir-faire, je dirais, d'accompagnateur médico-social. On réalise que c'est un mélange de transporteur et d'aide à domicile. Très vite ça devient bizarre.

La décision d'entreprendre pour répondre à un besoin spécifique

C'est alors qu'un des EHPAD décide d'organiser le transport lui-même. Il achète un véhicule et crée une association ; l'idée est en effet partagée par différents EHPAD (Sainte-Thérèse de Ludres et Notre-Dame du Bon Repos). L'activité commence en 2009 avec un véhicule et un conducteur issu d'un EHPAD, qui a l'expérience de l'accompagnement des personnes dépendantes.

À force de se couper les cheveux en quatre, on se dit : « bon... On n'a qu'à le faire finalement, on n'a qu'à le faire nous-même puisque finalement on a la compétence accompagnement » [...] Et très vite l'idée prend. [...] On crée une association avec un véhicule et un bonhomme. [...] Voilà on a un véhicule, on a un conducteur qui est, et c'est là un point important, je dirais, culturellement issu d'un EHPAD. Il a une culture « personnes âgées, accompagnement » ; il est sensible à ces questions. Et il va conduire le véhicule. En somme je dirais qu'on est parti de l'inverse : on part du médico-social qui va sur le secteur du transport, plus que d'un conducteur qui va devenir accompagnateur. Cela commence comme ça.

La croissance de l'activité

Puis l'association s'élargit à d'autres EHPAD et connaît une croissance progressive jusqu'en 2013-2014. L'association est même repérée par l'ANAP (Agence nationale d'appui à la performance) qui réalise une interview et la présente comme un modèle intéressant à développer sur le territoire.

Très vite cela prend bien. On a une croissance progressive, 36 membres en un an, ou deux. En fait, tous les ans, de nouveaux partenaires rentrent dans l'association ; le conseil d'administration s'élargit en conséquence. Ce conseil d'administration regroupe les membres. Et on va croître comme ça jusqu'en 2013/2014. [...] On est alors 10-15 salariés, ça augmente tranquillement avec des comptes équilibrés, la dynamique globale est plutôt positive. Et on est sollicités par ce qui s'appelait à l'époque l'ANAP, une agence nationale. Elle a en charge la performance médico-sociale et elle nous a repérés, on est interviewé, on est référencé comme modèle intéressant à développer sur le territoire.

La remise en cause de la légitimité de l'association

En 2013, l'association se professionnalise et les premiers questionnements surviennent à différents niveaux dont celui du droit de transporter des personnes.

On commence à se réveiller, à s'interroger « Est-ce qu'on a le droit ? ». En fait, l'alerte est venue progressivement par des partenaires avec qui on échangeait dans la mesure où la concurrence nous avait repérés. « Qu'est-ce que c'est ce truc, une association non fiscalisée,

mais qu'est-ce que c'est que ça ? On n'a jamais vu ça ! Ce ne sont pas des ambulances, mais ce sont des agents médico-sociaux qui conduisent ». On commence à être repéré comme un OVNI par la concurrence. On sent un peu la pression qui commence à s'exercer.

Omnibus Lorraine est notamment remise en cause par les taxis classiques, à la suite de la décision d'une association locale, l'AEIM (adultes et enfants inadaptés mentaux), de dénoncer sa collaboration avec les taxis au profit d'Omnibus. Cette situation a une conséquence positive, puisque ceci pousse Omnibus Lorraine à engager des recherches d'informations en matière de transport de personnes.

Ce qui a généré la pression est lié au fait que, à l'époque, on a commencé à travailler avec l'AEIM, avec le village Michelet, qui est une structure de l'AEIM handicap. On commence à être non seulement sur le transport des personnes âgées, mais aussi sur le handicap. Sauf que Michelet à l'époque avait des marchés avec les taxis. À l'origine de notre projet, tous les accueils de jour ouvraient et n'avaient pas de solutions satisfaisantes. On arrivait donc dans des incursions sur du rien, on ne venait pas prendre quelque chose. Et avec le premier établissement dédié au handicap pour qui on a travaillé, il y a eu une dénonciation de la part des taxis. Il a éjecté les taxis historiques et fait entrer Omnibus. Donc là très vite les taxis se sont exprimés : « Mais qu'est-ce que c'est que ça ? Qui sont-ils ? Ils viennent d'où ? Nous, on était là sur la place depuis 20 ans et d'un coup il y a une association qui vient, on ne sait pas ce que c'est, c'est bizarre, et ils viennent et prennent le marché ». On sent une tension qui n'a pas de conséquence immédiate. Cela étant, on se dit « Tiens, on se fait interpeller ; on va regarder quand même ce qu'on fait ».

La transformation en SCIC pour pérenniser l'innovation sociale

Un acteur apparaît alors : la DREAL (Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement) qui s'occupe notamment des questions de transport et de mobilité.

On a plein de problèmes réglementaires qui arrivent. Très vite, on repère un acteur majeur qui est la DREAL — une autorité en France, que l'on ne connaissait pas nous, parce qu'on n'est pas du secteur. Il y a une direction régionale qui régule les transports en France. On se

dit : « Bon, on va contacter la DREAL en bonne foi pour se présenter et dire qui on est ». Et on regarde un peu les textes.

Le fondateur d'Omnibus passe alors une licence de transport et l'association prépare une demande de régularisation auprès de la DREAL.

Je repère qu'il faut une licence de transport, et qu'elle doit être détenue par le dirigeant. Je passe alors un diplôme qui est ce qu'on appelle « une capacité de transport de personnes ». Puis on prépare un dossier pour demander à la DREAL une autorisation de fonctionner. En réalité, cela se traduit par une licence de transport. On y va en bonne foi, on se dit que si on y va en bonne foi, les choses vont se faire naturellement. Et là...

Les échanges avec la DREAL révèlent un vide juridique : une association ne peut être éligible au transport de personnes, car il faut pour cela être inscrit au registre du commerce et des sociétés.

Toutes les conditions sont là : vous avez le dirigeant qui a le diplôme, vous avez prévu tous les textes etc. Mais il y a un texte qui précise qu'il faut être inscrit au registre du commerce et des sociétés. Oui, sauf qu'en France une association ne peut pas s'inscrire au registre du commerce ! On bataille avec les services juridiques de l'État pour être inscrits au registre du commerce mais impossible, une association ne le peut pas.

À ce moment-là, l'association apprend qu'elle peut éventuellement assurer le transport privé de ses adhérents. Toutefois, il faudrait que toutes les personnes transportées adhèrent à l'association, ce qui complexifie la situation.

La DREAL nous explique : « La première hypothèse est que vous rentriez dans le cadre du transport privé ; on ne regarde pas ce qui se passe, mais dans ce cas-là il faut que vos usagers soient adhérents de l'association ». Alors on dit : « Oui, mais les EHPAD sont nos adhérents ! ». Mais, non, la DREAL précise : « Ce sont des adhérents au sens juridique ; vous devez faire adhérer les gens que vous transportez ». La DREAL explique ensuite : « La deuxième hypothèse est : vous ne faites rien et nous, on ne vous contrôlera pas [...] puisque le vide juridique est absolu, et vous n'êtes pas les seuls il y a plein d'associations qui font du transport de personnes ». Mais elle nous

alerte « le problème est en cas d'accident grave, les choses vont forcément être interrogées ».

Les risques ne sont donc pas anodins. L'association réfléchit à la possibilité de faire adhérer les personnes transportées, mais cela semble compliqué de faire adhérer trois cents personnes à l'association, surtout étant donné leur profil Alzheimer.

Faire adhérer 300 personnes veut dire une assemblée générale avec des personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer! On n'arrive pas à concevoir la gouvernance. [...] Je ne vois pas comment on va faire. Il y aura un problème de quorum puisque ces personnes ne vont pas venir. Très vite ça devient insoluble.

La SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif) est alors le modèle qui leur est conseillé. Ce changement de statut juridique permet de sécuriser l'innovation sociale. De plus, une particularité de ce statut est d'offrir la possibilité d'impliquer, outre les membres coopérateurs, des acteurs extérieurs à la coopérative. Ceci a pour effet, non seulement, de renforcer la légitimité du projet vis-à-vis de parties prenantes diverses (bénéficiaires et leurs proches, pouvoirs publics, etc.), mais aussi de garantir sa capacité à évoluer au gré des besoins et des évolutions du cadre réglementaire et de l'environnement institutionnel. La coopérative est alors créée avec quatre collègues : un collège des membres fondateurs, un collège des membres bénéficiaires, un collège des salariés et un collège des bénévoles. Depuis 2015, Omnibus Lorraine est en règle au niveau de la fiscalisation et du titre de transport.

« La Société Coopérative d'Intérêt Collectif, qu'est-ce que c'est que ce truc-là ? ». Et on est conseillé « Vous pouvez transformer une association en société coopérative. Vous gardez l'historique, vous transférez les fonds, la coopérative est dans un esprit proche de celui d'une association ». La gouvernance acte la transformation de l'association en coopérative, ce qui va nous permettre d'être fiscalisés normalement. On rentre dans les clous et depuis 2015, on est conforme à la réglementation. On sort d'un contrôle, le mois dernier, par la DREAL, qui nous dit que tout allait bien. Voilà on est contents.

En résumé, la structuration de l'innovation sociale, Omnibus Lorraine, s'est faite progressivement selon des étapes claires. La question qui se pose désormais est double : quels sont les facteurs qui ont

permis l'émergence et la pérennisation de cette innovation sociale ? C'est l'objet de la seconde partie de ce chapitre.

Les facteurs facilitant la pérennisation de l'innovation sociale

Une des difficultés récurrentes des innovations sociales concerne leur pérennité. En effet, des efforts conséquents sont souvent réalisés pour la lancer et la développer, puis, peu à peu, l'élan ralentit jusqu'à ne plus exister. Comment réussir à rendre pérenne une innovation sociale ? L'instruction du cas Omnibus Lorraine nous permet de mettre en évidence des facteurs significatifs. Les *verbatim* étayent chaque facteur identifié.

Confiance et relations antérieures

Tout d'abord, les fondateurs d'Omnibus étaient déjà engagés dans des interactions de confiance. Ils travaillaient ensemble, se voyaient régulièrement et échangeaient à la suite du durcissement réglementaire. Ils partageaient des liens forts, ce qui a permis de diminuer les freins à la coopération.

Cela repose sur la capacité des acteurs à coopérer. C'est un élément de réussite. Dans le secteur des personnes âgées, à l'époque où j'y étais, il y avait des liens très forts entre les directeurs, et entre les associations. En somme il y avait déjà une dynamique de confiance ce qui a facilité la coopération. Il n'y a pas eu d'enjeu, de conflit, de concurrence, de questions de pouvoir lorsqu'il a fallu se réunir pour résoudre les problèmes. Il y avait déjà une communauté qui avait l'habitude de se rencontrer, de partager, d'échanger. Cela a facilité effectivement très largement le démarrage.

Une appétence pour la dimension entrepreneuriale

Les fondateurs d'Omnibus possédaient une certaine appétence pour la dimension entrepreneuriale et un certain goût du risque.

Il y avait une appétence de certains acteurs autour de la table pour la dimension entrepreneuriale. On avait quelques personnalités qui étaient présentes au début et qui avaient... Je ne veux pas dire le goût du risque parce que bon ce serait un peu fort, mais en tout cas, ils avaient une capacité à sortir un petit peu des cadres habituels du

secteur médico-social. Et cela a facilité beaucoup les choses. Faute de quoi, si on avait cherché une réponse classique dans le cadre dans lequel on était, je pense qu'on n'aurait pas trouvé grand-chose de très innovant.

Une expérience de la création d'association

Les directeurs d'EHPAD engagés dans l'émergence d'Omnibus Lorraine possédaient par ailleurs une expérience de la création d'association. Ils avaient par exemple déjà développé collectivement une cuisine centrale.

Il y avait un des conseils d'administration d'EHPAD qui avait déjà vécu des créations d'association en son sein. Ils avaient l'habitude de ces fonctionnements-là. Cela a bien facilité les choses. Il y a eu l'implémentation d'une expérience relative au portage de repas à domicile quelques années en arrière. On s'est dit : « Bah voilà, on a un modèle qui fonctionne visiblement : projetons la même démarche sur la question du transport ».

Le fait d'avoir déjà innové ensemble les a rassurés. En somme, Omnibus Lorraine est apparu comme une innovation parmi d'autres.

Quelque part on avait déjà mené ce type de projet. C'était un élément rassurant pour le conseil d'administration, pour les salariés, ou pour les autres partenaires qui étaient autour du projet. [...] Une association qui fait du portage de repas à domicile, un peu plus tard une création d'une SAS qui porte une cuisine centrale, un peu plus tard encore, une crèche qui était installée au sein du site. En 7 ans il y avait une culture de l'innovation sur ce site, ce qui reste assez particulier. Le projet Omnibus finalement est un maillon dans une chaîne qui est plus large que ça.

Santé économique des acteurs

Un autre facteur qui intervient est la stabilité de la santé économique des acteurs. Cela permet de prendre un risque mesuré en créant et développant Omnibus Lorraine.

On avait des acteurs qui étaient avec une santé économique globale plutôt stable. C'est-à-dire que la prise de risque était possible parce

que les acteurs en présence avaient une santé financière qui autorisait quelque part de sortir des sentiers battus. C'était important.

Un regard bienveillant de l'administration

En outre, nous notons dans le cas de cette innovation sociale que les autorités de contrôle, dont la DREAL notamment, ont porté un regard bienveillant sur Omnibus Lorraine et elles n'ont pas opposé d'obstacles au développement de l'activité. Le fait que le public cible soit des personnes vulnérables a engendré de la bienveillance de la part de l'administration, car si celle-ci s'était opposée à l'activité, cela aurait laissé plusieurs centaines de personnes sans solution de transport. Cela a autorisé Omnibus Lorraine à s'affranchir de quelques règles, sous réserve de respecter l'esprit desdites règles.

On a bénéficié d'un regard bienveillant sur la démarche parce que la force publique y voyait aussi indirectement un intérêt. Cela a fait une coalition, je dirais, indirecte [...] La prise de risque a été possible aussi, parce qu'on est autour de la vulnérabilité. Et cette dimension-là introduit chez autrui, quelle que soit sa position, une bienveillance, parce que quelque part derrière il se projette, et puis il y a la conséquence potentielle d'empêcher un projet social... Imaginez que l'administration empêche ce projet, alors qu'il correspond à un de ses enjeux. Qu'est-ce qui se serait passé ensuite ? « Ah on a 300 personnes sans solution qui ne peuvent plus se déplacer, parce que l'administration a bloqué, etc. »

Une communauté qui porte l'innovation sociale

Il convient également de rappeler qu'à l'origine, une communauté religieuse était fortement impliquée dans les différents EHPAD à travers les fonctions qu'occupaient des Sœurs dans les établissements. Cela a garanti le facteur social et le sens de l'innovation développée au profit des personnes vulnérables. En effet, historiquement, la communauté des Sœurs de Saint-Charles joue un rôle de liant entre les établissements.

Le lien commun entre tout cela, ce sont les Sœurs de Saint-Charles. Je veux dire Saint-Charles à Nancy, ce sont cinq maisons de retraite. Et celles-ci étaient liées par une histoire, et d'ailleurs aujourd'hui elles ont fusionné en fondation. Mais, à l'époque ce n'était pas le cas. Il y avait des Sœurs partout, et elles faisaient le lien entre tous les acteurs. La communauté des Sœurs a donc beaucoup joué dans

la réussite d'Omnibus. [...] Elles auraient pu être un obstacle et puis finalement, elles ont été très aidantes.

Les Sœurs ont réellement porté et défendu l'innovation sociale dans la mesure où celle-ci était bénéfique aux personnes vulnérables, ce qui correspondait à leur vocation au sein des maisons de retraite dans lesquelles elles étaient investies.

Dès l'instant où on leur a démontré qu'il y avait un service pour les personnes vulnérables, les personnes fragiles, dès l'instant où cela rendait du service, elles ont porté le projet. Après voilà au niveau gestion, elles fermaient les yeux, elles ne savaient pas trop comment cela fonctionnait. Mais en tout cas, il y avait une confiance qui faisait qu'elles portaient et défendaient aussi le projet. Cette communauté de Sœurs a énormément fait de liens entre les acteurs de manière indirecte.

Les Sœurs ont également joué un rôle de garant et de garde-fou.

Elles étaient garantes permanentes du sens de ce qui était construit. [...] Quelque part quand tu avais une Sœur qui était à une réunion lambda et qui disait : « C'est un beau projet, cela a du sens », vas-y pour lui dire que : « Cela n'a pas de sens ! », c'est compliqué ! Je dirais que leur présence, leur parole, le fait qu'elles adhèrent, étaient des espèces de garde-fou qui ont joué un rôle majeur.

Des échanges qui dépassent l'objet

Omnibus Lorraine apparaît aussi comme un prétexte pour se retrouver et échanger. Les échanges dépassent l'objet et ne se cantonnent pas aux aspects rationnels et purement économiques.

Le projet a formalisé le lieu. À l'époque pour se rencontrer, il faut bien imaginer, que quand il y a des directeurs qui veulent se voir, il faut trouver une date, du temps... Pour l'animateur, c'est de l'énergie : il faut trouver, réserver, organiser. En somme, Omnibus Lorraine était un peu confortable parce que finalement c'était structuré. Cela obligeait à venir, il n'y avait pas de besoin d'animer le groupe, de le faire vivre, de créer le prétexte, de créer le lieu. Avant Omnibus Lorraine, c'était énergivore pour les personnes qui le portaient. Il fallait un prétexte comme la fin de l'année, le début d'année, Noël, avant les fêtes, pour se retrouver, partager, créer un séminaire, un

bidule... Omnibus a facilité les choses, c'était structuré. On convoquait les gens et puis ils venaient puisqu'il y avait une raison de venir, il ne fallait pas inventer une raison.

Une certaine inconscience au lancement

Un autre facteur atypique est le fait que la question du cadre réglementaire est venue par la suite et ne s'est pas posée dès le début. Il y avait une certaine naïveté dans l'approche du projet, qui, au lieu d'être un obstacle, a servi l'innovation sociale, dans la mesure où les acteurs n'avaient pas pleinement conscience de l'ampleur des exigences à respecter pour réussir à transporter des personnes vulnérables.

Si on avait posé l'obstacle dès le départ, je pense qu'on ne l'aurait pas fait. À l'époque, il faut imaginer que des associations qui se réunissent, c'est rare « On va créer une société ensemble... qu'est-ce que c'est que ça ? ». « On va faire du transport, il faut passer des diplômes... ». C'est une convention différente, je pense qu'on ne l'aurait pas fait. En somme, la naïveté collective et la prise de risque ont fait que c'était possible. Si le cadre immédiat avait été identifié en tant qu'enjeu immédiat, je pense qu'Omnibus Lorraine n'existerait pas.

Discussion — conclusion

Omnibus Lorraine peut être caractérisée d'innovation sociale dans la mesure où elle apporte une réponse nouvelle à un besoin exprimé par un groupe social particulier, ici les personnes atteintes d'Alzheimer qui souhaitent bénéficier d'un accueil de jour. Ce besoin n'était pas satisfait, voire reconnu, par le marché et les institutions publiques au lancement du projet (Moulaert, 2009 ; Richez-Battesti *et al.*, 2012 ; Roundy, 2017).

Dans ce chapitre, nous avons mis en évidence le fait que le besoin auquel répond l'innovation sociale n'est pas nécessairement clairement exprimé dès le départ, mais il s'est précisé au fil du temps. En outre, plusieurs années se sont écoulées entre le moment où l'idée d'entreprendre a émergé et le moment où sa légitimité et sa pérennité ont pu être garanties. En effet, en 2019, Omnibus comptait une quinzaine de salariés, la plupart en CDI, avec un taux de renouvellement très faible, malgré les difficultés associées à l'activité : horaires décalés et travail de week-end avec un « creux » d'activité très important entre les heures d'aller et de retour.

Nous avons mis en exergue les principaux facteurs facilitant la pérennisation de l'innovation sociale. Parmi ces derniers, certains semblent

jouer davantage sur l'émergence de l'innovation sociale, alors que d'autres semblent jouer sur son développement. Ces facteurs rejoignent certaines régularités mises en évidence par Schieb-Bienfait *et al.* (2009) concernant des projets d'innovation sociale dans le domaine de l'économie sociale et solidaire. Ainsi, l'analyse de la genèse de ces projets a permis aux auteurs de constater que l'intention de développer un projet est très souvent liée à un constat vécu à titre personnel, dans la sphère intime ou dans la sphère professionnelle. De nombreux porteurs identifient, grâce à leurs parcours personnels ou leurs expériences professionnelles, des situations où les besoins locaux ne sont pas ou mal satisfaits. Certains d'entre eux sont confrontés à des problèmes dans le cadre de leur pratique professionnelle, ce qui leur confère une position privilégiée pour identifier des demandes non satisfaites voire pour requalifier la nature de la demande. Dans notre cas, nous avons vu que le projet prend sa source dans la connaissance des publics des EHPAD et la difficulté à proposer à ce public une solution de déplacement adaptée.

En outre, l'analyse du cas Omnibus rejoint certaines caractéristiques des processus entrepreneuriaux déjà mises en évidence (Schieb-Bienfait *et al.*, 2009). La décision originelle de créer ou de développer un projet dans l'économie sociale et solidaire apparaît le plus souvent comme une décision collective, qui est complexe, non modélisable et difficilement réductible aux variables habituellement mobilisées dans les modèles d'entrepreneuriat et qui comprend un « enchevêtrement de variables », où interfèrent à la fois plusieurs acteurs et différents niveaux : micro (l'acteur/les acteurs), méso (la structure) et macro (le contexte). En effet, nous avons vu que la création d'Omnibus Lorraine provenait effectivement d'une décision collective et que son développement puis sa structuration en SCIC avaient mis en scène différents acteurs.

Selon Schieb-Bienfait *et al.* (2009), la dimension collective voire pluraliste caractérise l'émergence des projets de l'économie sociale et solidaire, qui s'inscrivent dans un contexte de réseau, de partenariats, avec un collectif à géométrie variable qui accompagne tout le processus de développement du projet innovant. L'action du porteur n'a de sens qu'au sein de ce collectif dont il est un membre au même titre que les autres. Ce collectif concerne un noyau stable de membres qui, au fil des mois, peut accueillir de nouveaux membres tandis que d'autres le quittent. Nous retrouvons l'importance de cette dimension collective dans le développement d'Omnibus Lorraine ainsi que dans l'action du porteur.

Dans cette lignée, deux notions importantes ressortent de notre analyse : celles de communauté et de confiance. La notion de communauté apparaît fréquemment dans le langage courant. Elle désigne des réalités

et décrit des regroupements humains très divers. Issue des travaux de Tönnies, distinguant les notions de communauté (*Gemeinschaft*) et de société (*Gesellschaft*) (Tönnies *et al.*, 2010), et de Durkheim discutant les notions de solidarité mécanique et de solidarité organique (Durkheim & Paugam, 2017), la communauté désigne le plus souvent un groupe social dont les membres partagent une histoire, un récit, des valeurs ou des intérêts communs dans un esprit de concorde (Didier, 2022). Dans le contexte actuel de crise des institutions et des rapports entre individus et institutions, l'engagement associatif peut être vu comme un substitut aux cadres de socialisation traditionnels défaillants, et la dimension éthique, héritée de la morale religieuse, peut prendre la forme de valeurs laïcisées, telles que la justice sociale et la solidarité (Didier, 2022). Omnibus Lorraine peut s'apparenter à une communauté dans la mesure où elle regroupe des membres qui partagent une même histoire, celle des EHPAD, un récit sur l'émergence d'Omnibus notamment, des valeurs sociales qui visent le bien-être des personnes vulnérables que sont les personnes atteintes d'Alzheimer et des intérêts communs autour du service de transport adapté. L'engagement associatif qui habite les différents membres d'Omnibus semble prendre sa source dans la défaillance des cadres de socialisation traditionnels, qui ne proposent pas de solution satisfaisante et qui remet donc en cause leurs valeurs éthiques notamment de justice sociale et de solidarité.

La confiance est une condition nécessaire au développement des relations et, donc, de l'activité au sein des communautés (Muller, 2013). Dans le cas d'Omnibus Lorraine, nous avons vu que la confiance jouait un rôle important dans le lancement de l'association, et que la légitimité du porteur semblait effectivement reposer sur sa capacité à mobiliser des ressources utiles au développement de cette dernière. Et c'est ainsi que l'innovation sociale peut s'inscrire de manière pérenne dans la société. La confiance est un état psychologique dans lequel un individu opère des anticipations sur le comportement de son partenaire, ce qui le conduit à accepter un état de vulnérabilité par rapport à ce dernier (Rousseau *et al.*, 1998), car il a conscience de s'exposer à la possibilité de comportements qui lui seraient dommageables (Möllering, 2006). Cette notion de confiance a joué un rôle fondamental en particulier durant les phases d'émergence et de développement du projet. Elle a fourni une alternative bien plus flexible et moins contraignante aux contrats comme mode de coordination et de régulation économique (Adler, 2001; Muller, 2013). Ceci a ainsi permis aux porteurs du projet de faire évoluer, voire de redéfinir le projet pour s'adapter au mieux aux besoins des bénéficiaires. Par ailleurs, le regard bienveillant des autorités de contrôle face à la vulnérabilité des personnes, l'implication de la communauté

religieuse et le dépassement de l'objet du projet, sont des facteurs qui semblent davantage jouer sur la pérennisation de l'innovation sociale. Finalement, l'innovation sociale ici étudiée montre combien la pérennité n'est pas une sinécure, et passe par des étapes parfois difficiles. Ce cas montre également que cette innovation atteint son objectif en raison de facteurs inhabituels, tels que la naïveté des porteurs du projet ou des acteurs au profil atypique, comme les Sœurs. Cela est, dans un sens, un encouragement au développement chez les acteurs, d'un état d'esprit ouvert à l'inattendu, à la surprise, et à la sérendipité.

Références

- Adler, Paul S, « Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism », *Organization Science*, vol. 12, n° 2, 2001, p. 215-234.
- Didier, Raphaël, *Monnaie : communauté ou institution ? Un éclairage théorique et empirique à partir d'une monnaie locale*, Thèse de doctorat, Université de Lorraine, 2022.
- Durkheim, Émile et Paugam, Serge, *De la division du travail social*, Paris, Presses Universitaires de France, 2017.
- Möllering, Guido, *Trust: Reason, Routines, Reflexivity*, Amsterdam, Elsevier, 2006.
- Moulaert, Frank, « Social innovation: institutionally embedded, territorially (re) produced », in Diana MacCallum, Frank Moulaert, Jean Hillier, & Serena Vicari Haddock (dir.), *Social innovation and territorial development*, Farnham, Ashgate, 2009, p.11-23.
- Muller, Paul, *Les coopérations productives : proposition d'analyse de leurs antécédents et conséquences territoriales*, Habilitation à Diriger des Recherches, Université d'Angers, 2013.
- Richez-Battesti, Nadine, Petrella, Francesca et Vallade, Delphine, « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, vol. 38, n° 2, 2012, p. 15-36.
- Roundy, Philip T, « Social entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems: Complementary or disjoint phenomena? », *International Journal of Social Economics*, vol. 44, n° 9, 2017.
- Rousseau, Denise M., Sitkin, Sim B., Burt, Ronald S. et Camerer, Colin, « Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, 1998, p. 393-404.
- Schieb-Bienfait, Nathalie, Charles-Pauvers, Brigitte et Urbain, Caroline, « Émergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire : acteurs, projets et logiques d'action », *Innovations*, vol. 30, n° 2, 2009, p. 13-39.
- Tönnies, Ferdinand, Bond, Niall et Mesure, Sylvie, *Communauté et société : catégories fondamentales de la sociologie pure*, Paris, Presses universitaires de France, 2010.