



El Hilali N., Mathieu J.P., El Ghaid M.K., 2019, Quand le design management devient un vecteur clef de l'innovation sociale : vers de nouvelles perspectives de réenchâtement de l'offre, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, www.revue-rms.fr

**Quand le design management devient un vecteur clef de l'innovation sociale :
vers de nouvelles perspectives de réenchâtement de l'offre**

Nabil EL HILALI

ESCA Ecole de management Casablanca Maroc

nelhilali@esca.ma

Jean Pierre MATHIEU

CEPN- CNRS UMR 7234, UP13, Sorbonne Paris Cité.

jpmnant@gmail.com

Majid Kaissar EL Ghaib

ESCA Ecole de management Casablanca Maroc

melghaib@esca.ma

Résumé :

Une exploration du design management dans son interaction avec l'innovation sociale, inscrit dans une économie de transition, montre à travers le cas de deux entreprises la facilité avec laquelle le design est en mesure de catalyser un projet entrepreneurial à même de faire émerger les pourtours de l'innovation sociale. L'intégration dans le projet de parties prenantes en une idée d'inclusion sociale est en ce sens facilitée et finit par densifier d'une manière qualitative l'entreprise en termes de projet, d'innovation, de politique de marque et de constitution de l'offre. La dimension technologique qu'offre le digital finit ainsi par révéler un réenchâtement de l'offre qui ouvre d'une manière subtile un potentiel de développement prometteur. Le risque dès lors aujourd'hui pour les entreprises établies consiste à ignorer le potentiel latent du design quand celui-ci entre en interaction avec le construit de l'innovation sociale.

Mots clefs : design management, innovation sociale, risque, économies de transitions, Maroc, artisanat, marketing.

Introduction

En une perspective étendue du risque (Guillon et al. 2007), le fait de ne pas considérer le design comme un vecteur clef de l'innovation, finit insidieusement par altérer la capacité d'innover dans les organisations. C'est même un risque intrinsèque sachant que le design est un catalyste primordial à l'origine même des principaux modèles productifs du capitalisme moderne (El Hilali, Mathieu 2012).

Etant donné donc que le design est un vecteur clef de l'innovation (Verganti 2009), en une logique de conception de solutions, transformant des situations existantes en situations préférables (Simon 1996), il est légitime dès lors de porter la réflexion, dans le champ de ce qu'on nomme aujourd'hui l'innovation sociale, dans son croisement avec le design, sachant que celui-ci catalyse d'une manière stratégique l'innovation. (El Hilali 2012) Il s'agit donc de comprendre comment se génère la dimension sociale de l'innovation à partir du design et de décrypter les mécanismes qui opèrent en ce sens.

Cadre conceptuel

Si l'innovation dans son interaction avec le managérial peut être définie comme l'invention et l'implémentation de pratiques managériales, process et techniques nouveaux par rapport à l'état de l'art dans le but de réaliser les objectifs de l'organisation (Birkinshaw 2008). L'adjonction de la dimension sociale à l'innovation questionne d'autres aspects protéiformes. L'innovation sociale en ce sens est à comprendre dans une logique des transitions sociotechniques qui caractérisent les grandes transformations inhérentes à la 4ème révolution industrielle. En cette perspective et afin de déterminer un ancrage conceptuel à la présente recherche, nous nous rapprocherons de la taxinomie de Marques et al.2017 qui distinguent dans la matière quatre typologies :

Des innovations sociales structurelles portant sur les institutions.

Des innovations sociales ciblant les activités repensant l'équité dans la distribution des biens et des services.

Des innovations sociales ciblées autour de solutions inclusives en réponse aux enjeux sociétaux.

Des innovations instrumentales repensant les agendas politiques en lien avec la responsabilité sociale des entreprises.

Il faut retenir de cette typologie le fait que l'innovation sociale ne peut en aucun cas être pensée de façon homogène. A partir de ce raisonnement, l'intégration du design dans la réflexion, trace la ligne d'une extension qui s'inscrit dans la veine des innovations qui repensent l'équité inclusive sociétale.

D'une façon plus étendue, selon Manzini 2014, l'innovation sociale dans son interaction avec le design devient un process de changement faisant émerger des combinaisons créatives des biens existants depuis le capital social jusqu'au patrimoine historique et depuis la tradition artisanale jusqu'aux avancées technologiques.

Autrement dit, le design favorise une combinaison ancrée dans les strates du patrimoine et le saut technologique. Celui-ci étant manifeste par ce qui est nommé la transformation digitale que définit Bounfour 2015 comme étant un nouveau développement dans l'usage des artefacts digitaux, systèmes et symboles à l'intérieur et autour des organisations.

Dès lors, la question qui émerge en toute logique pointe le comment de l'articulation effective du design et de l'innovation sociale. En un point de vue plus étendu, la combinaison entre design et innovation sociale ne peut se penser sans un *distinguo* propre aux économies de transition qu'il faut distinguer des économies développées. L'innovation sociale dans le contexte des économies en émergence opère d'une façon intrinsèque dans un cadre assez hostile caractérisé par la fragilité de ces économies, la précarité d'un pan large de la société et les défis conséquents auxquelles font face lesdites économies.

En ce contexte, le rôle de l'entrepreneur en tant qu'innovateur social est crucial, il est en ce sens un catalyseur majeur de l'innovation sociale. L'innovation sociale ne peut se réaliser sans un construit de passion et de vision en termes de leadership qui va au-delà des dimensions conventionnelles. Les entrepreneurs sociaux sont la plus grande source d'innovation sociale à ce jour (Schöning, 2013). Ce sont des agents du changement qui bouleversent le statu quo et ouvrent l'espace pour l'implémentation de solutions à même de devenir le fondement d'une transformation sociale profonde inscrite dans la prospérité (Huybrechts 2012)

Libérés de la pensée commerciale traditionnelle centrée sur l'optimisation financière, les innovateurs sociaux ont la possibilité de penser autrement l'offre en une idée d'impact

inclusive. Le paradigme du « Human Centered Design » (Norman 2005) au sens que l'offre doit émaner d'une empathie avec l'utilisateur en un sens itératif est ainsi privilégié au paradigme de l'orientation marché ou l'orientation produit.

En cette perspective, dans le contexte de l'économie africaine et de façon plus spécifique celui de l'économie marocaine, des expériences entrepreneuriales au sein desquels le design entre en interaction avec l'innovation sociale sont nécessaires en termes d'investigation. Comment donc s'articule le design et l'innovation sociale dans le registre d'une économie de transition ? Quel modèle émerge de cette combinaison ? Et comment s'élaborent les perspectives et les opportunités depuis l'ancrage du dit modèle ? C'est en ces termes que se construit le questionnement que porte cette recherche.

Méthodologie

Afin de comprendre donc l'articulation entre design et innovation sociale, notre intérêt s'est porté sur deux entreprises établies sur le territoire marocain au sein desquels s'exprime avec force cette interaction. Il s'agit d'une entreprise opérant dans le secteur de la chaussure de détente nommée Amaz et d'une seconde agissant dans le secteur de la maroquinerie : NewTangier. Les deux entreprises sur la base d'une politique de marque au sens du branding disposent d'une solution e-commerce pour la distribution de leurs produits.

La dimension qualitative centrée sur l'étude de cas multiple s'est imposée à nous de facto. Nous pensons l'étude de cas ici en une logique multiple et révélatrice. (Yin 2003) dans la mesure où nous n'identifions pas à notre connaissance de recherches explorant le design dans son interaction avec le design social d'une manière spécifique aux économies de transition.

L'auteur de par son observation et implication dans l'écosystème du design sur le territoire du Maroc a observé l'offre issue des deux organisations dans le cadre d'événements spécifiques et a tenu des échanges informels avec des acteurs divers et variés dans le domaine. Depuis cette base et la présence massive de données secondaires issus des outils digitaux, à savoir les sites internet et les réseaux sociaux en une logique marketing, le matériau de base nécessaire à la constitution du corpus a été construit. Une dirigeante en ce sens, nous a renvoyé d'elle-

même à du contenu digital répondant à nos interrogations. Internet brouille dorénavant les lignes entre les données secondaires et primaires qui ont tendance à se confondre.

La recherche d'information s'est poursuivie jusqu'à l'atteinte du pic de « saturation » en idée inscrite dans la théorie enracinée « Grounded Theory) (Strauss et Corbin 1990) en vertu duquel la recherche d'informations complémentaires n'est plus nécessaire étant donné la redondance des nouvelles données recueillies. Dès lors, notre analyse a porté sur le contenu en une logique d'analyse narrative. Il s'agit d'identifier le discours narratif racontant l'approche des deux organisations objets de l'étude. L'approche narrative est en ce sens une méta science interdisciplinaire (Heinen 2009) constitutive du savoir de l'Homme, celui-ci in fine est un « Homo Narrens » (Fischer 84) à l'origine d'une production narrative matérialisée par le récit textuel et visuel au sens de Roland Barthes (1966).

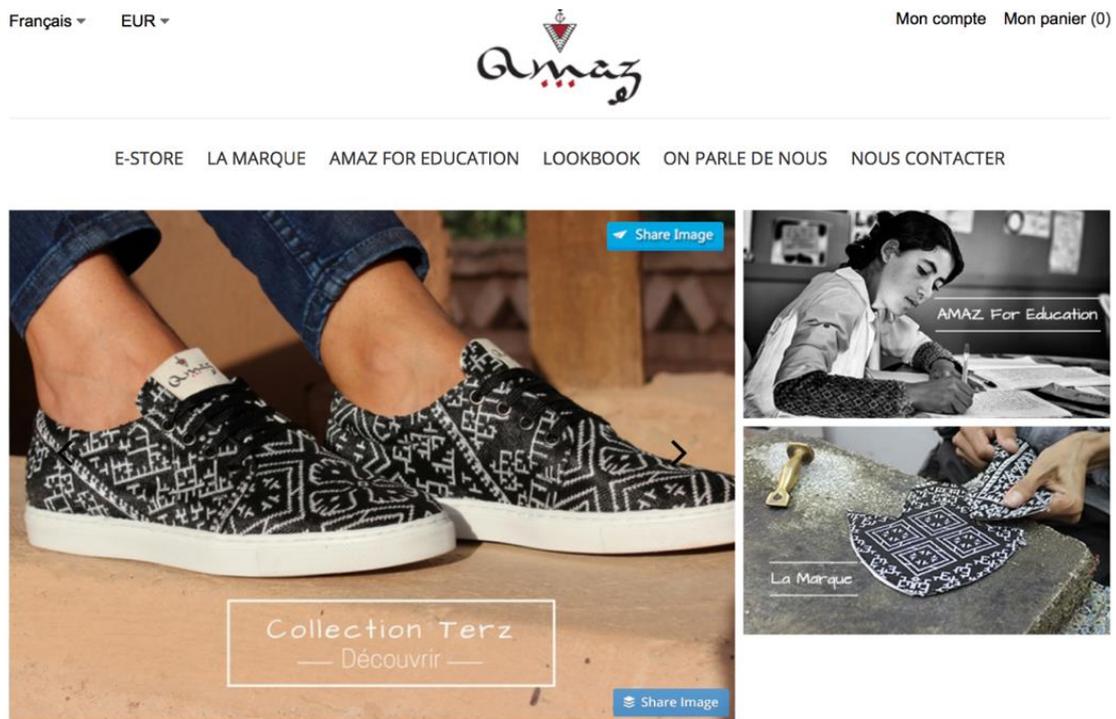


Figure 1 Le projet Amaz

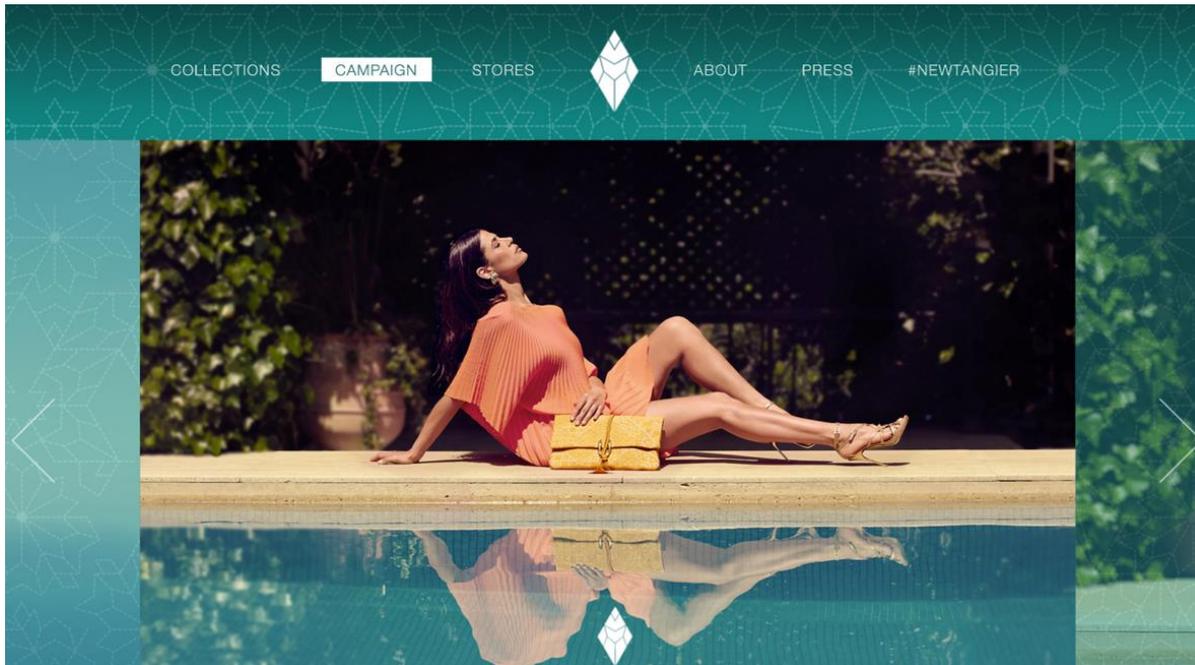


Figure 2 Le projet New Tangier

Résultats

Un projet entrepreneurial ancré dans le design

Ce qui caractérise d'emblée les deux organisations et enracine leur valeur de proposition réside dans le fait que la création d'artefacts d'une manière innovante est ancrée de facto dans le design. Des variations en termes de philosophie et d'opérationnalité distinguent cependant les deux entités. En ce sens, Amaz est portée par une entrepreneuse qui ne s'inscrit pas dans le cursus classique du designer mais dans celui du manager. Diplômée d'une école de commerce française, ayant travaillé auparavant dans le secteur du conseil aux entreprises, la trajectoire de celle-ci en interaction avec le design est à rapprocher de la notion du « silent design » (Gorb & Dumas 87). Le silent design caractérise une approche du design sans background spécifique propre au métier d'un designer professionnel. Approchant donc le marché du sneaker, cette entrepreneuse a conceptualisée elle-même ce qui allait être la sneaker féminine moderne inspirée du patrimoine artisanal marocain. L'artefact est donc conçu en une logique design structurée aboutissant à la constitution de l'offre.

De la même manière, l'entrepreneuse de NewTangier inscrit d'emblée le design au cœur des artefacts, toutefois il est à observer que la trajectoire de cette dernière ne se situe pas dans le

« silent design » dans la mesure où l'enracinement en termes de compétences éducatives est inscrit dans le design, cette dernière étant diplômée d'une école de design espagnole. Après des expériences au cœur de grandes marques de maroquinerie tel que Jimmy Choo et Louis Vuitton, elle décide d'investir le secteur du luxe en tant que designer entrepreneur depuis le patrimoine marocain.

Si le socle éducatif de l'un est ancré dans le design contrairement au second, il est à observer que c'est le design qui est au cœur de la création et de la réalité intrinsèque du projet. Au sens de Findeli, A., R. Bousbaci (2006), qui inscrit le processus du design en une logique projet.

La dimension innovante en termes de produit et de processus est caractérisée par la conjugaison de la modernité et du patrimoine local lors de la conception de la chaussure de sport. L'artefact en une logique de fonction moderne puise son potentiel d'innovation dans un registre de renouveau inscrit dans la tradition locale. La jonction entre design et patrimoine est ici au cœur du projet et la raison d'être des deux entreprises depuis leur fondation.

La dimension combinatoire du design et de l'innovation sociale.

Le design en tant que conception d'une façon intrinsèque, intègre en amont la dimension sociale en une logique de combinaison du bien créatif avec le patrimoine historique et la technologie digitale, ce qui valide la définition de l'innovation sociale dans son interaction avec le design tel que définie par Manzini (2014).

La dimension sociale va se caractériser de facto dans l'inclusion de l'artisan et de son savoir-faire dans la conception et la production de l'artefact en tant que tel. En ce sens, il faut observer que l'artisanat au Maroc pèse d'une manière significative socialement, économiquement et politiquement. Ce qui explique le fait que le Maroc est l'un des rares pays disposant d'un ministère et d'un secrétariat d'état à l'artisanat et ce depuis l'indépendance. Sur la base d'un rapport émis par le même ministère, les revenus tournent autour de 2 Milliards de \$ avec une progression de 7.5. % par an. Un grand pan de la population vit de cet artisanat, ce qui traduit le poids socio-politique des artisans dans le pays.

Cependant, nonobstant ce poids dans l'économie, la précarité et la non reconnaissance guettent une partie de ces artisans avec le risque de perte d'un savoir-faire faute de marché et

de disciples à même de maîtriser un savoir-faire transmis par la pratique. Cette idée est d'une importance majeure car elle est explicative de l'approche faite par les deux entrepreneurs en rapport avec la production de leur offre.

Si l'étape de la conceptualisation est du ressort du designer qui dessine l'objet dans son interaction avec un patrimoine historique, le dit objet ne peut exister en termes de production sans la compétence de l'artisan. C'est lui qui au final va lui donner vie de par la maîtrise de techniques et un savoir-faire ancestral qu'il injectera dans un produit lui donnant ainsi l'expression esthétique et fonctionnelle tel que l'a conçue le designer. La production de l'artisan depuis le dessin du designer est le gage du potentiel succès de l'offre.

En cette idée, les deux marques Amaz et New Tangier revendiquent la mise en valeur du travail de l'artisan en une logique de reconnaissance du savoir-faire. Il s'agit de lui procurer une source de revenus supplémentaires ou exclusives pérennes au rythme des commandes jalonnant la croissance de l'entreprise.

La fondatrice de New Tangier qui a un positionnement inscrit dans le luxe, explique en ce sens qu'elle a rencontré des artisans qui minoraient la qualité de leur travail et du choix des matériaux par crainte de perdre une clientèle qui peut se faire rare. Quand ce dernier se retrouve devant un discours qui lui demande d'aller au bout de son art en faisant fi du temps passé et des moyens nécessaires car l'objectif réside dans la réalisation d'un artefact frôlant la perfection, la surprise est totale pour l'artisan qui peut enfin exprimer toute l'étendue de son savoir-faire sans crainte de ne pas être payé à sa juste valeur.

Les deux chefs d'entreprise expriment l'idée qu'ils ne peuvent concevoir le fait de mal rémunérer un artisan alors que celui-ci est au cœur du processus créatif annonciateur du succès de l'offre : « *Nous voulons qu'ils gagnent bien leur vie et qu'ils soient en mesure de transmettre leur savoir faire, les artisans se plaignent que les jeunes n'ont pas envie de poursuivre, la solution c'est la motivation par la ressource financière* » explique K.B. de NewTangier. Amaz dans le même registre développe le récit d'une longue et éprouvante recherche de sélection d'ateliers d'artisans en mesure de comprendre et de réaliser l'offre en une idée qualitative et pérenne.

La reconnaissance de l'artisan en termes de valorisation de son savoir-faire identitaire et d'apport de ressources financières durables en une logique qui se veut pérenne et non précaire caractérise ici l'approche des deux entités en termes d'innovation sociale. Il s'agit pour eux d'une façon discursive de célébrer, honorer et booster l'artisan marocain voire l'initier à certains aspects que maîtrise le designer de par son lien direct avec l'état de l'art en termes de techniques de matériaux, d'opportunités du marché à même de garantir le succès du projet. L'artisan est ainsi mis en valeur qualitativement de par l'expertise du designer et quantitativement en termes d'accès à de nouvelles sources de revenus.

En termes d'inclusion inhérente à l'innovation sociale, Amaz intègre celle-ci de façon visible au cœur de son modèle d'affaires, cette entreprise fait ainsi le choix par la voix de sa créatrice de reverser une partie chiffrée des bénéfices à une fondation œuvrant pour l'éducation des petites filles en milieu rural. Dans le même registre, NewTangier via une association qui œuvre pour les femmes en difficulté octroie certaines tâches textiles rémunérées à ces femmes en priorité.

Design, innovation sociale et le réenchâtement de l'offre par la technologie digitale.

La combinaison du design et de l'innovation sociale en une logique entrepreneuriale ne peut exister dans une logique de marché sans un marketing à même de réanchâter l'offre. (Ritzer G., 1999) En ce sens, il est pertinent de relever le fait que les deux entreprises construisent un récit spécifique qui se confond avec l'offre et finit par la transcender de façon à la guider vers de nouveaux territoires inscrits dans l'innovation sociale inclusive.

De par cette dimension qui épouse les valeurs de l'époque en termes de consommation responsable, écologique et éthique, les deux organisations ont fini par construire un discours homogène où il s'agit de mobiliser et d'inscrire l'offre en une idée de « tohu bohu » magnifiée par un néo-marketing (Badot, Cova 2009) Un récit augmenté par la technologie digitale orchestre ainsi une dimension exponentielle du produit dans son processus d'innovation sociale.

En cet esprit, le processus créatif obéit à un processus de monstration à travers l'outil digital, il s'agit à travers des vidéos, des interviews et d'articles de presse digitaux de sublimer les

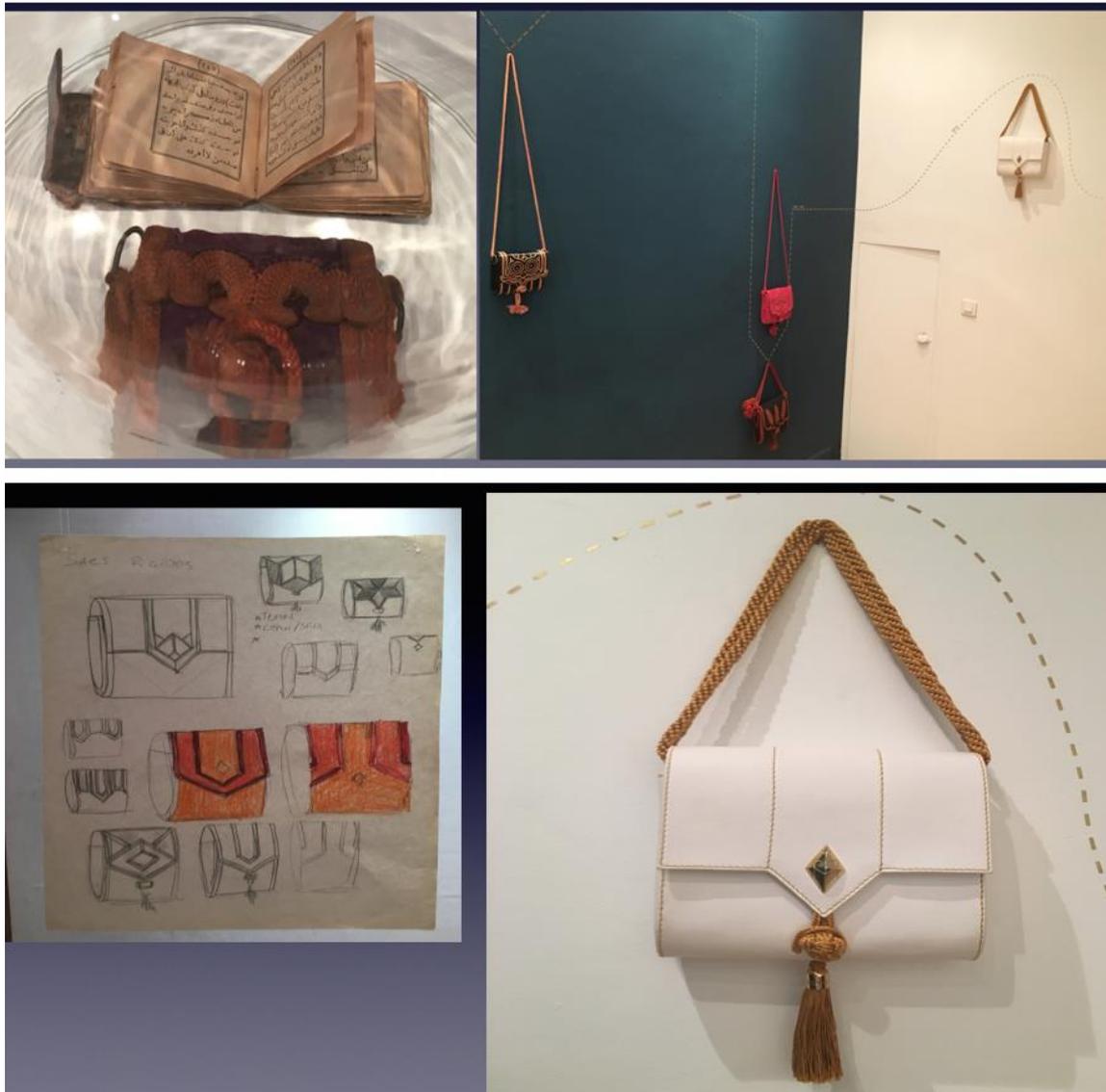


El Hilali N., Mathieu J.P., El Ghaid M.K., 2019, Quand le design management devient un vecteur clef de l'innovation sociale : vers de nouvelles perspectives de réenchâtement de l'offre, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, www.revue-rms.fr

matériaux, les femmes et les hommes à l'origine de la production que sont les artisans. Amaz revendique en ce sens, des « sneakers vegan » : le bannissement des matériaux d'origine animale, du carton et du plastique est au cœur de cette offre et la communication autour des matériaux en usage est ici essentielle. Le packaging des chaussures est un sac en toile réutilisable plutôt que le carton classique en usage dans la chaussure.

NewTangier, évoque au préalable lors de la conception d'un sac de luxe à identité marocaine une étude anthropologique et historique afin de comprendre l'objet en tant que tel pour pouvoir l'emmener par le biais du design et d'une sélection de matériaux vers l'univers du luxe tel que le définissent les grandes marques mondiales.

Tableau 1 Etude anthropologique diachronique du sac marocain par K. Bennani fondatrice de NewTangier.



Le discours des deux marques en prenant appui sur la technologie et les valeurs de consommations propres à l'époque finit par installer un marketing sans artifice à même de garantir le succès marchand de l'offre. La dimension virale d'internet à travers les blogs et les comptes sociaux finissent par communiquer une légitimité à l'offre et un potentiel latent de développement de la politique de marque non seulement en une approche locale mais internationale. Le récit marketing se fait ici traducteur de l'inclusion sociale.

Il faut comprendre ici que la dimension digitale dans laquelle s'inscrivent les deux marques est cruciale, elle est au cœur du processus de développement des deux entités. Internet à travers des outils spécifiques propres au réseau social à travers Facebook et Instagram offrent aux deux entités un espace unique de présentation de l'offre et d'interaction directe avec les potentiels consommateurs. En outre l'intégration de la dimension sociale par le design si elle se manifeste par l'intégration de l'artisan dans la chaîne de valeur inhérente à la conception, ladite intégration prend une envergure marketing et communicationnelle à travers l'articulation digitale qui initie dès lors une interaction directe avec toutes les parties prenantes.

Les deux organisations deviennent ainsi des acteurs du digital qui sans intermédiation aucune initient une relation client directe et centrée sur une offre précise et ce sans omettre le leadership des deux entrepreneures. Celui-ci offre une dynamique que porte d'une manière engagée les deux jeunes femmes en amont, en termes communicationnels de l'offre et en aval, en termes d'interactions avec les différentes parties prenantes inscrites dans le développement du produit en une logique inscrite dans l'innovation sociale.

Tableau 2 Tableau synthétique comparatif

AMAZ	NEW TANGIER
Projet design au cœur du projet entrepreneurial	Projet design au cœur du projet entrepreneurial
Projet porté par un manager (designer)	Projet porté par un designer (manager)
Implication sociale extrinsèque Implication de l'artisan Partage des revenus avec une association	Implication sociale intrinsèque Implication de l'artisan Emploi prioritaire d'une population défavorisée
La dimension sociale est au cœur du modèle d'affaire	La dimension sociale est externe au modèle d'affaire
Caractéristiques de l'offre : Chaussure de détente (Féminin)	Caractéristiques de l'offre Maroquinerie féminine
Innovation sociale Produit / Business model /Design	Innovation sociale Produit / Business model /Design
Marketing de réenchancement de l'offre	Marketing de réenchancement de l'offre

Conclusion

Ainsi, sur la base de ce développement propre à deux organisations, il s'avère que le design est un catalyste de l'innovation sociale dans les projets entrepreneuriaux inscrits dans la globalisation et l'ouverture internationale qu'offre la digitalisation de l'économie. Le patrimoine local est valorisé en une logique financière et non financière, l'artisan s'ouvre de nouvelles perspectives garantes de sa pérennité et les populations non desservies ou à la marge se retrouvent incluses dans un processus de développement propre aux économies en transitions. Néanmoins, dans le cadre de cette recherche, le caractère jeune des deux entreprises 3 ans et 4 ans trace une limite à cette investigation, cependant le potentiel de développement reste bien réel et il est possible que sous nos yeux se développent de grandes entreprises qui disposent d'un potentiel à même de sublimer leur développement futur qu'ils structurent déjà.

Le risque dès lors pour les entreprises établies consiste alors à ne pas percevoir la jonction entre design, innovation sociale et le potentiel de réenchancement de l'offre dans un marché saturé mais global. Sur la base de ce construit, une recommandation managériale se dessine en une idée : l'intégration conjointe du design et de l'artisanat en tant qu'entité à travers le métier du designer et celui de l'artisan. Cette interaction entre artisanat et design in fine ne peut qu'accentuer et accélérer l'impact sociétal créant ainsi les fondements inhérents à l'innovation sociale.

En une perspective plus étendue, le modèle qui se dessine et que nous proposons ici en termes de recommandation managériale à destination de l'écosystème de l'entrepreneuriat et de l'innovation sociale peut être formalisé ainsi (Fig.3) :

Le porteur de projet en tant qu'entrepreneur manager ou entrepreneur designer, en intégrant d'emblée la pensée design imbriquée dans l'innovation sociale génère de facto une action positive sur la production, le marketing et le modèle d'affaire de l'offre qui dès lors bénéficie d'un réenchancement propre aux valeurs de l'époque. A ce niveau, l'intégration du digital agit comme un catalyste des dimensions communicationnels, marketing, politique de marque et canaux de vente. Au final l'impact est démultiplié au profit de l'entité au sens de l'entreprise créatrice de valeur.

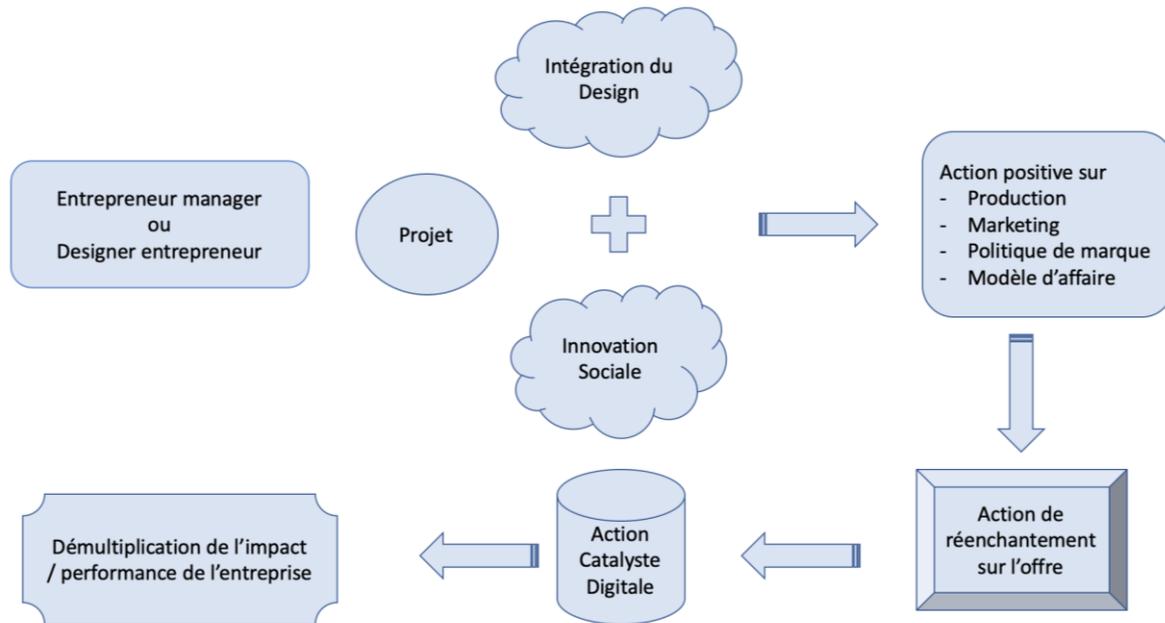


Figure 3 Modèle d'intégration design, innovation sociale et digital

Bibliographie

- Barthes, R. (1966). Introduction à l'analyse structurale des récits in *Communications*, 8(1), 1-27.
- Badot, O., & Bernard, Cova (2003). *Néo-marketing, 10 ans après : pour une théorie critique de la consommation et du marketing réenchâtés*. *Revue française du marketing*, 195(5/5), 79.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). *Management innovation*. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Findeli, A., R. Bousbaci (2006), "L'éclipse de l'objet dans les théories du projet en design." *Proceedings of European Academy of design*, Bremen.
- Bounfour, A. (2016). *Digital Futures, Digital Transformation*. Springer
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). *Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria* in *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- El Hilali, N. (2012). *L'interaction design et marketing : tension, collaboration et perspectives*, thèse Université de Nantes.
- Fisher, W. R. (1984). *Narration as a human communication paradigm: The case of public moral argument*. *Communications Monographs*, 51(1), 1-22.
- Gorb, P. and A. Dumas (1987). *Silent design* in *Design Studies* n° 8, pp.150-156.
- Heinen, S. (2009). *The Role of Narratology in Narrative Research across the Disciplines*. *Narratology in the Age of Cross-Disciplinary Narrative Research* in *Narratologia*, 20, 193-211.



El Hilali N., Mathieu J.P., El Ghaid M.K., 2019, Quand le design management devient un vecteur clef de l'innovation sociale : vers de nouvelles perspectives de réenchâtement de l'offre, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, www.revue-rms.fr

Huybrechts, B., Nicholls, A., & Mouchamps, H. (2012). *Entrepreneuriat social : définitions, ressorts et défis*. Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire, 89-106.

Guillon B. (2007) *Risque formalisation et applications pour les organisations*, L'harmattan.

EL Hilali N., Mathieu (2012), *Un risque intrinsèque : l'omniprésence du design dans les principaux modèles productifs du capitalisme moderne* in *Revue Française de gestion industrielle*. Vol.31.N°1

Manzini, E. (2014). *Making things happen: Social innovation and design* in *Design Issues*, 30(1), 57-66.

Rapport artisanat 2014 de l'Observatoire national de l'artisanat du Maroc

Ministère de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire

Marques, P., Morgan, K., & Richardson, R. (2018). *Social innovation in question: The theoretical and practical implications of a contested concept* in *Politics and Space*, 36(3), 496-512.

Norman, D. A. (2005). Human-centered design considered harmful. *interactions*, 12(4), 14-19.

Ritzer G., (1999), *Enchanting a Disenchanted World. Revolutionizing the Means of Consumption*, Pine Forge Press, Thousand Oaks, Canada.

Schöning, M. (2013). Social entrepreneurs as main drivers of social innovation. In *Social Innovation Schöning, M. (2013). Social entrepreneurs as main drivers of social innovation.* (pp. 111-118). Springer, Berlin, Heidelberg.

Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial*. MIT press.

Verganti, R. (2009). *Design driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Harvard Business Press.

Yin, R. (2003). K. (2003). Case study research: Design and methods. *Sage Publications, Inc.*, 5, 11.