

Annexe

Document de cadrage scientifique de l'Appel à Communs

Ce document vise à préciser les contours scientifiques de l'Appel à Communs, et plus particulièrement notre définition de l'innovation sociale de rupture et les approches que nous développerons auprès des dynamiques retenues par l'Appel à Communs.

Le cadre d'appréhension des innovations sociales de rupture s'opère au travers d'une **lecture transdisciplinaire** favorisée par le dialogue entre plusieurs disciplines (géographie, droit, économie, gestion, sciences politiques). Il met aux prises des acteurs revendiquant une posture différente à l'égard des thématiques abordées et des terrains de recherche, mais participant tous activement au processus de recherche. Le LabCom DESTINS met ainsi en production de recherche les membres de la MSHS autant que les consultants d'Ellyx.

La démarche du LabCom s'opère dans le champ de la recherche & développement, appréhendée comme un processus s'inscrivant dans une démarche scientifique, déterminé par une finalité d'innovation sociale et sociétale, visant une application effective de la recherche à travers le développement de services, de méthodes, de politiques publiques, de modes d'organisation et de modèles économiques.

1. Pour une meilleure prise en compte des dynamiques de transformation : une approche par les innovations sociales de rupture (ISR)

Un espace de l'innovation sociale s'est largement structuré et institutionnalisé en France ces dernières années, permettant de reconnaître et organiser le soutien à un ensemble de porteurs de projets principalement issus de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'entrepreneuriat social, en réponse à des aspirations ou des besoins sociaux (1.1). Nos travaux précédents ont néanmoins pointé les limites qui apparaissent au fur et à mesure de la structuration de cet espace d'innovation sociale, notamment quant à sa capacité à porter des dynamiques de transformation forte. Notre lecture du champ de l'innovation sociale aboutit ainsi à une critique de la capacité des initiatives menées en son sein à atteindre la promesse de transformation sociale qu'elles formulent (1.2). La démarche scientifique du LabCom s'appuie ainsi sur une approche en termes d'innovation sociale de rupture, dont les dimensions et les hypothèses sont appelées à être éprouvées, notamment à partir des cas reliés à cet appel à commun (1.3).

1.1 La reconnaissance de l'innovation sociale

La terminologie d'innovation sociale est aujourd'hui de plus en plus largement mobilisée pour désigner des initiatives et des démarches perçues comme positives, en réponse à des besoins sociaux variés. Elle peut relever de la rhétorique de la modernisation des politiques publiques, de la promotion de l'entrepreneuriat social ou encore de la valorisation de modes de développement territorial porté par l'ESS (Richez-Battesti, Petrella, Vallade, 2012, Itçaina, 2018).

Un processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale en France s'est opéré à travers l'affrontement entre différentes approches, affrontement qui a contribué à faire exister un espace reconnu d'action (Douchet, 2019). L'espace d'innovation sociale s'est ainsi étoffé conceptuellement, donnant lieu à des travaux visant à caractériser et produire des catégories permettant d'appréhender et de discerner différentes approches et initiatives en relevant (Cloutier, 2003 ; Dandurand, 2005 ; Richez-Battesti, Vallade, 2009 ; Bellemare, Klein, 2011 ; Richez-Battesti, Petrella, Vallade, 2012 ; Besançon, Chochoy, Guyon, 2013 ; Laville, 2014 ; Buccolo, Fraisse, Moisset, 2015 ; Klein, Camus, Jetté, Champagne, Roy, 2016 ; Douchet, 2019).

Depuis juillet 2014, l'innovation sociale fait en outre l'objet d'une inscription dans la loi :
« I. - Est considéré comme relevant de l'innovation sociale le projet d'une ou de plusieurs entreprises consistant à offrir des produits ou des services présentant l'une des caractéristiques suivantes :

- 1° Soit répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ;
- 2° Soit répondre à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail. Les procédures de consultation et d'élaboration des projets socialement innovants auxquelles sont associés les bénéficiaires concernés par ce type de projet ainsi que les modalités de financement de tels projets relèvent également de l'innovation sociale » (premier alinéa de l'article 15 de la loi du 31 juillet 2014).

L'innovation sociale s'est insérée dans les intitulés des politiques publiques dédiées à l'Économie Sociale et Solidaire, dans les règlements d'intervention et les programmes d'action d'instances supra-nationales comme la Commission Européenne et les fonds européens, ou régionales (au sein des SRDEII¹ de 11 régions depuis 2017). Enfin, un ensemble de dispositifs dédiés s'est structuré à différentes échelles dans l'objectif de soutenir, accompagner et financer des projets au titre de l'innovation sociale, à l'image du Fonds d'Innovation SOciale (FISO) expérimenté par la Banque Publique d'Investissement (BPI) ou les programmes, appels à projets ou appels à manifestation d'intérêt dédiés.

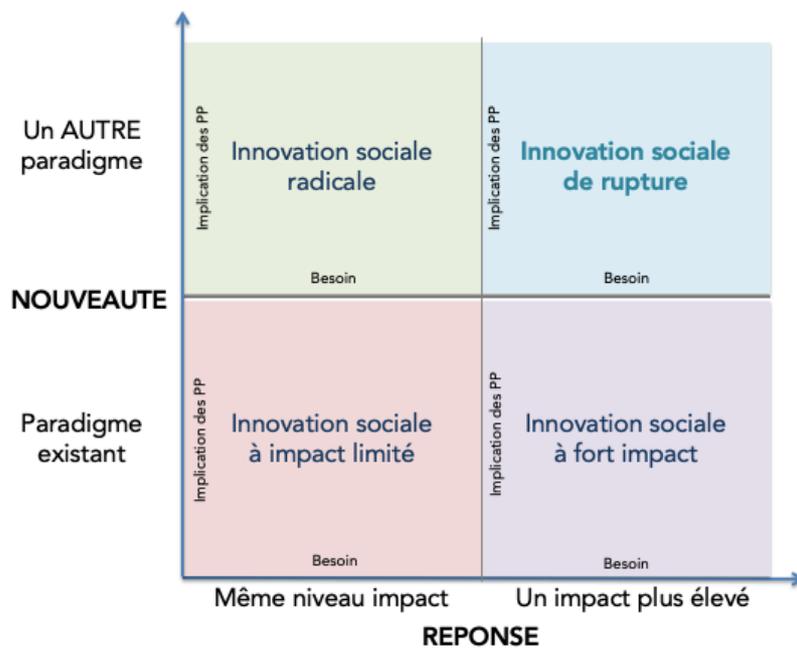
Cette reconnaissance publique a contribué à la structuration d'un ensemble d'expertises et d'outils (grilles de caractérisations, modalités de subventions, méthodes d'accompagnement technique ou stratégique). Néanmoins, ces modalités

¹ Schéma Régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation

d'institutionnalisation de l'innovation sociale font également l'objet de regards critiques. Sans être exhaustifs, mentionnons : les travaux de J.L Laville (2014) qui pointent le soutien à des innovations sociales « faibles », ancrées dans le référentiel marchand dominant, par opposition à des innovations sociales « fortes », qui relèvent davantage de logiques contributives, non lucratives ou réciprocatrices ; les articles réunis en 2015 dans la revue Sociologie pratique, « Diffuser ou périr, les promesses de l'innovation sociale » qui questionnent les modalités d'institutionnalisation.

Il apparaît que l'ensemble des projets qui peuvent aujourd'hui être analysés au titre de l'innovation sociale ne constituent pas un tout homogène. Il est proposé de rendre compte de ces distinctions en croisant plusieurs dimensions : le caractère novateur de la dynamique observée, son potentiel transformateur, et l'ampleur de l'impact visé. Cette proposition permet de discerner, quatre types d'innovations sociales : les innovations sociales à impact limité (qui sont principalement ciblées par les dispositifs dédiés à l'innovation sociale), les innovations sociales à fort impact, les innovations sociales radicales, et les innovations sociales de rupture. La Figure 1 et le Tableau 1 définissent ces notions d'innovations sociales.

Figure 1 : le champ de l'innovation sociale



Source : Ellyx, inspiré de Buaron Roberto, « New Game Strategies », The McKinsey Quarterly, Printemps, 1981, p. 24-40.

Cette grille propose de développer une approche stratégique de l'innovation sociale (comment renforcer le potentiel de transformation sociale des démarches d'innovations sociales ? Quelles trajectoires d'innovation sociale peuvent se dessiner et quelles pratiques peuvent leur être liées ?), tandis que les approches de l'innovation sociale recensées plus haut tendent à privilégier des entrées catégorielles (le projet relève-t-il de l'innovation sociale ou non ?). Elle s'inspire pour cela des travaux de R. Buaron (Buaron, 1981) qui, en s'intéressant au champ concurrentiel, mettent en évidence les stratégies mobilisables pour qu'une entreprise se différencie sur un marché donné.

Le tableau de Buaron a été retravaillé en s'appuyant sur les déterminants communs à l'ensemble des définitions de l'innovation sociale identifiées dans le champ académique, qui sont au nombre de 4 : le besoin ou l'aspiration auxquels l'innovation sociale entend répondre, l'implication des parties prenantes dans la démarche, le caractère de nouveauté de la démarche, et l'impact visé de la démarche, entendu au sens de sa capacité à effectivement satisfaire le besoin ou accomplir l'aspiration visée, ce que l'innovation sociale produit.

Cette grille stratégique, conçue pour questionner les démarches d'innovation sociale et voir dans quelles directions elles peuvent être poussées, permet en retour de proposer une nouvelle lecture catégorielle de l'innovation sociale qui distingue des catégories non pas en fonction de la nature des projets (innovation sociale entrepreneuriale, institutionnelle, citoyenne, publique, etc.), mais en fonction de leur capacité présumée à contribuer à des transformations sociales (tableau 1).

Ces catégories ne sont pas exclusives les unes des autres. Des trajectoires d'innovation peuvent permettre de « passer » d'une approche à une autre, mais elles mobilisent des appréhensions et des modalités d'action distinctes.

Tableau 1 : les catégories d'innovation sociale dans le champ de l'innovation sociale

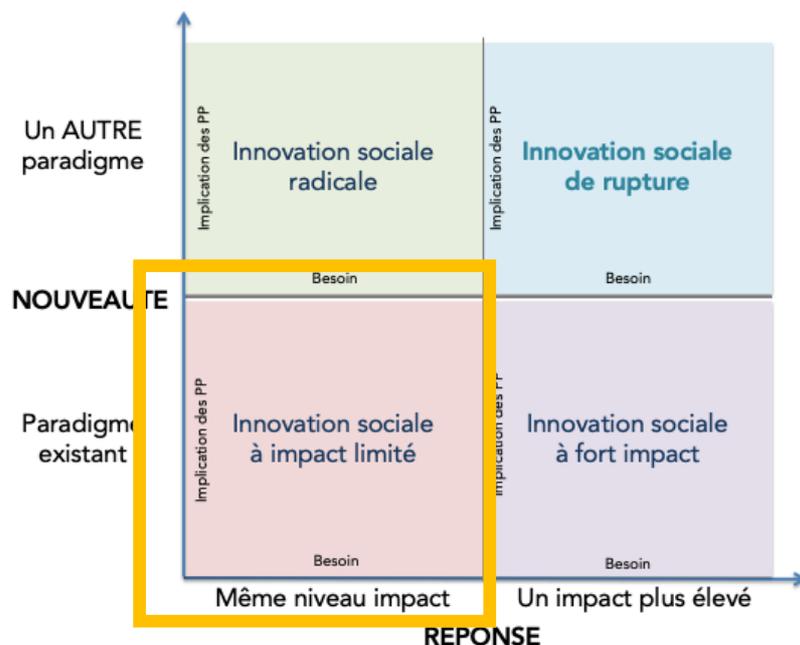
<p>Innovation sociale radicale : renvoie à des alternatives résolument distinctes des cadres institutionnels, réglementaires et cognitifs en place, mais qui n'induisent pas en tant que tel de transformation de ces cadres.</p>	<p>Innovation sociale de rupture : renvoie à une dynamique d'innovations plurielles portées par des acteurs hétérogènes investis sur différentes scènes d'actions collectives et mobilisés autour d'un changement des cadres dominants institutionnels, réglementaires et cognitifs. Elle renvoie à une combinaison d'innovations qui font système, là où d'autres innovations sociales se limitent à un type spécifique d'innovation (innovation de service, organisationnelle, territoriale, etc.).</p>
<p>Innovation sociale à impact limité : regroupe un ensemble de projets en réponse à des besoins sociaux et environnementaux variés. Ils peuvent être déployés dans la société actuelle, sans nécessiter de transformation majeure des cadres institutionnels, réglementaires et cognitifs en place, dans une logique incrémentale.</p>	<p>Innovation sociale à fort impact : regroupe des initiatives qui ne sont pas nécessairement nouvelles, en réponse à des besoins sociaux et environnementaux, qui ont pu faire la preuve de leur pertinence dans un contexte donné, et que l'on cherche à généraliser. Elle se distingue dans le champ de l'innovation sociale par l'étendue de ses effets.</p>

Dans ce cadre, l'innovation sociale de rupture peut se définir comme le **résultat** d'un **système d'interactions d'acteurs** engagé au travers d'une **dynamique d'innovations** complexe qui repose sur un **changement de paradigme**, sur une volonté de changer fondamentalement l'appréhension d'une problématique de société ou des solutions qui doivent lui répondre, dans une **perspective d'intérêt général**. Elle s'incarne au travers d'un **changement de cadres** institutionnels, règlementaires, cognitifs. La **combinaison des innovations** qu'elle induit (en termes de nouveaux services, produits ou technologies, modèles économiques et organisationnels, normes ou politiques publiques) fonde une **rupture** avec l'existant qui est **objectivable, repérable** quand bien même elle **s'inscrit dans un processus de transformation des pratiques sociales**.

1.2 Les limites de l'institutionnalisation de l'innovation sociale

En France, le champ de l'innovation sociale s'est structuré prioritairement en appui à des projets d'innovation sociale à impact limité (Figure 2). Malgré la qualité des initiatives et la pertinence des démarches, leur rayonnement est contraint par un ensemble d'éléments qui limitent leur capacité à se positionner en réponse aux problématiques de société, à dépasser les cadres normatifs dans lesquels ils sont ensermés, à construire les démarches de coopération qui seraient nécessaires à leur diffusion. Répondant aux critères des dispositifs d'appui à l'innovation sociale, ces projets sont ceux qui sont soutenus et accompagnés. Pour autant ils ne constituent pas la totalité des dynamiques d'innovation sociale qui peuvent être repérées aujourd'hui. Le processus d'institutionnalisation présente des limites puisqu'il ne permet pas d'accompagner certaines dynamiques à la hauteur des enjeux de transformation potentielle.

Figure 2 : l'espace d'innovation sociale institutionnalisée



Le processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale a permis la reconnaissance d'un ensemble d'initiatives et de porteurs de projets ainsi que la structuration d'un ensemble de

politiques de soutien dédiées. Pourtant, parallèlement à ces innovations sociales à impact limité, des dynamiques d'innovation sociale se développent à la marge, voire en dehors du processus d'institutionnalisation, et leurs besoins de reconnaissance et d'accompagnement apparaissent moins bien considérés.

Ces besoins concernent notamment les projets qui impliquent des transformations importantes des cadres d'action en place pour pouvoir se déployer, ce que nous avons désignés sous le terme *d'innovation sociale de rupture*, et qu'il nous paraît plus pertinent de cibler spécifiquement dans notre appel à communs.

En effet, les projets relevant de l'innovation sociale de rupture ne se retrouvent que marginalement dans les dispositifs de soutien à l'innovation « classiques », ces derniers étant perçus principalement à travers le prisme de l'innovation technologique. Ils ne se retrouvent également que marginalement dans les dispositifs de soutien à l'innovation sociale, ces derniers se révélant trop limités (limités à une zone géographique, à un cadre temporel de court terme, à des montants trop faibles comparativement aux besoins d'investissement et avec une faible capacité à actionner des leviers règlementaires ou législatifs).

En outre, la logique même de dispositif, induisant un cadrage méthodologique préalable, peut se révéler contraignante et inadaptée pour des démarches fortement novatrices. La dynamique de Territoire Zero Chômeurs de Longue Durée (TZCLD) illustre ce propos, puisqu'elle s'est construite et déployée largement en dehors des cadres dédiés au soutien à l'innovation sociale, pour construire les innovations règlementaires et économiques nécessaires à son déploiement. Différents leviers ont dû être actionnés pour aboutir au cadre d'expérimentation de l'appel à projet TZCLD. Il a fallu travailler conjointement :

- des éléments de structuration générique (la création d'un statut spécifique d'Entreprise à But d'Emploi - EBE) et des logiques de territorialisations dépendantes des réalités locales d'implantation de ces entreprises (les activités déployées par chaque EBE étant dépendantes des besoins identifiés localement).
- Il a également fallu mobiliser des secteurs distincts d'action publique (action sociale, développement économique...) et construire un cadre d'expérimentation spécifique (loi du 29 février 2016 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée).

S'il est difficile d'objectiver rétrospectivement le fait qu'une telle démarche n'aurait pu être déployée en recourant uniquement aux cadres existants de soutien à l'innovation sociale, nous pouvons néanmoins constater que les dispositifs dédiés au soutien à l'innovation sociale débouchent plus rarement sur des dynamiques de cette ampleur.

Les dispositifs de soutien dédiés à l'innovation sociale peuvent également poser problème aux projets pour lesquels l'identification d'un porteur de projet unique, responsable devant ses soutiens de la réussite de la dynamique, est complexe. La « mise en dispositif » (Bourbousson, 2018) des dynamiques portées par les Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) qui s'est opérée à travers les appels à projets lancés par l'État, peut illustrer les tensions qui persistent au sein de l'espace d'innovation sociale pour impulser, reconnaître et accompagner les logiques coopératives. L'accent est alors mis sur la capacité

du projet à faire état d'une implication de parties prenantes, ce qui ne dit que peu de choses de leur degré d'implication et de la pertinence des acteurs mobilisés. Les besoins de réfléchir aux formes d'organisation et d'animation de ces démarches (Demoustier, 2013), de même que les besoins de construire des liens novateurs avec les acteurs publics dans une perspective de développement territorial (Fraisie, 2015), n'ont été adressés que de manière ponctuelle et relativement peu structurante.

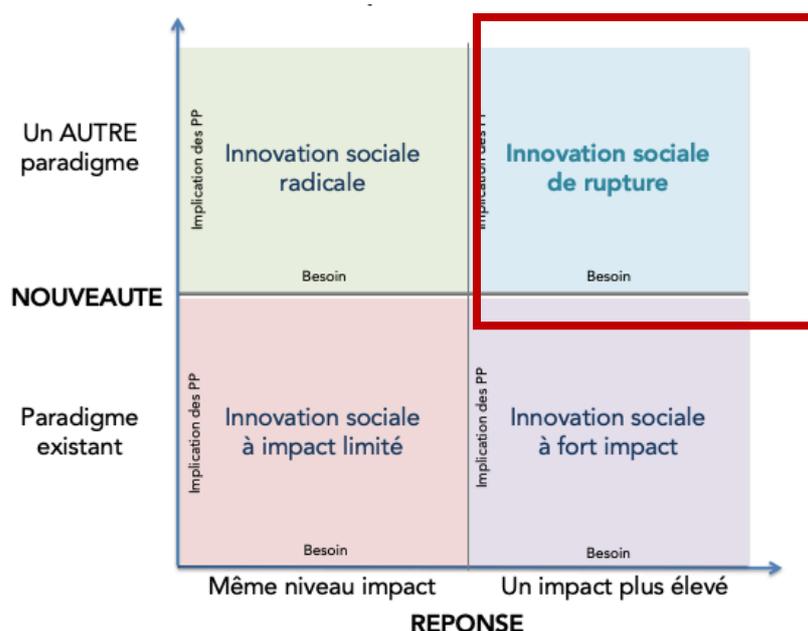
Enfin, les dispositifs actuels de soutien à l'innovation sociale, s'ils permettent de dégager des moyens dédiés, restent relativement limités. Ces limites sont perceptibles dans le montant des aides dédiées. Par exemple, l'aide consentie aux PTCE représente sur deux années environ un sixième des crédits d'animation alloués chaque année aux pôles de compétitivité. Elles concernent également la nature des engagements pris. Le plus souvent les acteurs publics se positionnent en financeurs ou dans une logique d'encadrement plus que d'engagement, de co-portage ou d'impulsion. Des limites sont également mises aux temporalités d'expérimentation. Les soutiens s'opèrent en général pour une année d'expérimentation, voire deux, quand un processus fortement innovant comme TZCLD s'inscrit sur une temporalité de plus d'une quinzaine d'année et pour une expérimentation de 5 ans. Alors que les projets les plus ambitieux comportent également une part de risque plus importante, les dispositifs ne permettent que marginalement d'organiser un partage de ce risque et de mobiliser des moyens à la hauteur des enjeux qui sont visés.

Si l'institutionnalisation d'un espace d'innovation sociale constitue donc une opportunité pour tout un ensemble de porteurs de projets, elle ne permet pas d'accompagner de manière adéquate des dynamiques d'innovation plus complexes, nécessitant des transformations des cadres au sein desquels elles se déploient et s'inscrivant dans des temporalités plus longues.

1.3 Distinguer l'innovation sociale de rupture pour mieux l'accompagner

Pour reconnaître ces dynamiques, nous mobilisons le terme d'innovation sociale de rupture (figure 3). Cette terminologie doit permettre de mieux identifier une catégorie théorique dont les finalités et les spécificités justifient de réfléchir et de construire des modalités d'appui, en dehors des approches aujourd'hui dominantes.

Figure 3 : l'espace d'innovation sociale de rupture visé dans le cadre du LabCom



La caractérisation de l'innovation sociale de rupture et sa reconnaissance restent largement à affiner et à partager. Alors même que l'innovation sociale de rupture a pour objectif de répondre aux enjeux sociétaux et écologiques actuels, les moyens qui lui sont dédiés restent restreints et les leviers d'outillage et de renforcement (en termes de méthodes, de cadres d'action adaptés, etc.) de ces dynamiques restent largement à construire

Sous le terme « innovation de rupture », nous entendons désigner le résultat d'un système d'interactions d'acteurs engagé au travers d'une dynamique qui repose sur un changement de paradigme, sur une volonté de changer fondamentalement l'appréhension d'une problématique de société ou des solutions qui doivent répondre à la problématique de société, et qui nécessite de venir croiser plusieurs types d'innovation (innovation de service, d'organisation, de financement, innovation réglementaire, changements culturels ou cognitifs, innovation politique, etc.). Elle s'incarne au travers d'un changement de cadres institutionnels, réglementaires et cognitifs. La combinaison des innovations qu'elle induit fonde une rupture avec l'existant qui est objectivable, repérable quand bien même elle se s'inscrit dans un processus de transformation des pratiques sociales durant une période plus ou moins longue. De fait, elle s'ancre dans une temporalité qui échappe au cadre habituel des dispositifs d'appui, des incubateurs, etc. De même, elle ne renvoie pas seulement à une démarche de projet. Elle invite, au contraire, de par les interdépendances qu'elle induit entre une pluralité d'acteurs publics, privés, marchands ou issus de la société civile, à l'émergence de cadres de coopérations qui vont au delà de la figure traditionnelle du porteur de projet.

En abordant les conditions réelles par lesquelles des acteurs, de différentes natures, peuvent dépasser le stade d'une simple communauté d'intérêts pour devenir une « communauté de destins », nous faisons l'hypothèse que se dessine un nouveau paradigme autour de la fabrique de l'intérêt général, qui s'incarne au travers des projets

d'innovation sociale et des outils de valorisation et d'accompagnement des acteurs. Les hypothèses de recherche auxquelles renvoient ces postulats de départ portent sur le fait que les mécanismes de coopération, les trajectoires d'innovations, les modalités de portage, les ressources financières sont spécifiques et porteuses de nouvelles représentations, de nouvelles normes, de nouvelles méthodes. Le positionnement scientifique doit permettre d'apporter un regard nouveau sur la fabrique de l'intérêt général à l'heure où plusieurs dispositifs d'envergure entendent favoriser le déploiement de solutions à fort impact, radicales, et où foisonnent autant les initiatives, que les notions nouvelles autour de l'innovation sociale : open innovation, design des politiques publiques, approche par les Communs, intérêt des Tiers Lieux et des Living Lab...

2. Un appel à communs pour expérimenter des cadres d'action collectifs favorables aux dynamiques d'innovation sociale de rupture

Initié par le Labcom, l'appel à Communs constitue un support pour identifier et mobiliser des dynamiques pouvant s'inscrire dans une logique d'innovation sociale de rupture. Cette proposition doit aboutir à la construction d'un ensemble d'outils, de méthodes et de cadres d'action (réglementaires, financiers, opérationnels) à même de porter fortement le développement des innovations sociales de rupture. La coopération entre Ellyx et la MSHS de Poitiers, consacrée dans le Labcom DESTINS, permet de conduire cette proposition expérimentale. Ce Labcom s'incarne dans les travaux autour de l'accompagnement à l'émergence et au développement des innovations sociales de rupture, avec l'enjeu d'aborder par la recherche l'élaboration de nouveaux outils, méthodes et cadres d'actions.

L'étape préalable à la construction d'un projet collectif d'innovation sociale de rupture repose sur la constitution du collectif. Au-delà du collectif, il s'agit bien de construire une communauté de destins à même de mettre en œuvre les projets de transformation. Cette étape doit être structurée afin de favoriser l'émergence de projets de rupture, et doit, pour cela, prendre en considération les freins identifiés et y répondre.

Afin d'élaborer l'approche adéquate de construction de ces collectifs, nous nous appuyons sur une série d'hypothèses :

Hypothèse 1 : la nature du collectif. Pour porter activement des dynamiques de transformation, il faut pouvoir passer d'un système basé sur le porteur de projet (qu'il soit une institution, une organisation ou un individu) à un système basé sur des acteurs qui se sentent co-responsables de la dynamique collective mise en place. Cette approche vise ainsi à répondre aux freins qui s'incarnent à travers l'isolement et la responsabilité individuelle du porteur du projet. (2.1)

Hypothèse 2 : la finalité. Ces dynamiques dépendent de la capacité à construire une visée commune et partageable, un destin commun en capacité d'orienter, de motiver et d'évaluer les actions. Cela implique de repenser non seulement les modes de gestion de projet (outils

techniques, etc.) mais aussi leurs orientations, leurs finalités, au regard des enjeux sociaux et écologiques, considérés dans toute leur ampleur, auxquels ils entendent répondre. (2.2)

Hypothèse 3 : les cadres opérationnels d'appui. Enfin, la co-responsabilité implique de repenser les modes actuels de gestion de projet, en construisant notamment des échelles de coordination interscalaires, voire systémiques, à la fois plus larges, plus adaptables et plus progressives que celles qui ont majoritairement cours. Ce travail de coordination doit notamment pouvoir s'opérer autour d'une pluralité d'innovations, elles-mêmes de différentes natures (organisationnelle, économique, institutionnelle, juridique, réglementaire, technique, etc.) qui s'articulent et sont co-dépendantes, pour permettre le déploiement d'une dynamique globale, en capacité d'actionner des leviers pertinents. (2.3)

Nous expérimenterons ainsi ces différentes dimensions à travers l'Appel à Communs afin d'être en mesure d'accompagner au mieux l'émergence d'innovations sociales de rupture, en faisant évoluer les méthodes d'accompagnement, et les cadres dans lesquels ces projets évoluent.

2.1 Les enjeux de la constitution des communautés de destins

Pour mettre en place des innovations sociales de rupture, nous faisons l'hypothèse qu'il faut une démarche collective. Pour autant, qu'entend-on par démarche collective ? Parle-t-on de coopération, de collaboration, d'un collectif, d'une communauté ? Afin d'éclairer notre hypothèse, il est important de clarifier les termes et ce que nous entendons par démarche collective. Cette clarification est une pierre angulaire de l'expérimentation proposée dans la mesure où un des principaux enjeux auquel il va falloir répondre repose sur la constitution de ce groupe, avec les critères requis pour qu'il puisse ensuite développer des projets de transformation sociétale. On s'interroge alors à la fois sur qui sont les membres de ce groupe et sur la nature du lien qui les unit.

Si les termes de collectif, communauté, collaboration ou coopération sont souvent utilisés comme des mots-valises, ils revêtent des caractéristiques très différentes qu'il importe de clarifier ici afin de positionner l'ambition de la démarche. Eloi Laurent considère que nous vivons actuellement « *le règne de la collaboration et le recul, peut-être même le déclin, de la coopération* » (Laurent, 2018). L'économiste différencie les deux termes de la façon suivante : « *La collaboration, c'est une association dictée par l'utilité qui vise l'efficacité. [...]. La coopération, en revanche, c'est un processus de partage et d'élaboration des connaissances communes* » Si les collaborations sont fréquentes en matière d'innovation sociale, elles ne semblent pas parvenir à structurer des collectifs à même d'élaborer et de développer des innovations sociales de rupture. Les coopérations (d'après la définition d'Eloi Laurent), par contre, sont plus rares car elles demandent de dépasser les intérêts individuels pour créer des cadres communs.

Un collectif d'acteurs est *in fine* un groupe d'individus ou d'organisations qui œuvrent ensemble. Ce terme ne dit rien de la nature de leurs liens, et notamment en matière de collaboration versus coopération. En complément de ces analyses, les travaux sur les communs entendent mettre en perspective les écarts entre les termes de communautés et de communs. Si les définitions classiques des communautés font état de groupes constitués

de manière involontaire autour d'une identité commune – similitude – (Durkheim), les approches modernes autour des communs renvoient « à une volonté et à une capacité d'agir ensemble qui ont comme effet la constitution d'une communauté d'action ou de production » (Laval, 2016). Ainsi, comme Laval l'explique : « dans le cas de la communauté traditionnelle, l'individu est supposé assujéti à une place et à une fonction qu'il ne choisit pas, tandis que dans le cas du commun, c'est l'individu qui s'engage dans des rapports de co-production pour « faire commun » volontairement » (Laval, 2016). Durant la période de confinement mise en place dans le contexte de la Covid 19, le sociologue Edgar Morin est intervenu à plusieurs reprises pour appeler à la création d'une communauté de destins (Morin, 2020). Derrière ce terme, il explique que si nous partageons les enjeux sociétaux auxquels nous faisons face (accroissement des inégalités, etc.) il faut éviter de se réfugier derrière des stratégies individuelles en réponse à la crise, et au contraire privilégier une prise de conscience commune du destin humain (Morin, 2020). S'il fait ici écho à une seule et même communauté de destins (l'humanité) alors que l'enjeu des innovations sociales de rupture est davantage de créer des communautés de destins, il est néanmoins intéressant de constater l'importance donnée aux communautés (pas au sens communautaire du terme, mais au sens du collectif regroupé autour de l'intérêt général) pour faire face aux enjeux sociétaux.

Ainsi, en s'inspirant des théories des communs, c'est bien vers ces communautés de destins qu'il faudrait s'orienter pour permettre l'émergence et le développement d'innovations sociales de rupture. Pour autant, comment un collectif en capacité d'incarner ces communautés de destins se construit-il ? Quelles en sont les caractéristiques et que faut-il mettre en œuvre pour favoriser l'apparition d'une communauté volontaire ?

Pour produire de l'innovation sociale de rupture, il est primordial que ce collectif soit composé des acteurs en capacité de construire la réponse aux enjeux. Pour cela, il est important d'avoir, au sein du collectif, des acteurs ayant la légitimité et des acteurs ayant le pouvoir d'agir sur l'enjeu sociétal ciblé (Mitchell, 1997).

Souvent, les collectifs se constituent autour d'une communauté d'acteurs relativement proches que ce soit par leur nature, leur territoire, leurs intérêts ou par leur vision (acteurs de l'ESS se regroupent pour construire un projet sur leur territoire ; acteurs publics et privés ayant des intérêts communs, etc.). Dans la littérature sur les communs, de nombreux travaux défendent le fait que ce sont des communautés préexistantes autour d'intérêts communs qui seraient en capacité de faire commun (Laval, 2016). Si ces collectifs permettent de faire émerger des dynamiques intéressantes, ils sont plus rarement en capacité de produire de l'innovation sociale de rupture (cf. partie 1). Pour atteindre cet objectif, il faudrait constituer des collectifs hybrides impliquant des acteurs aux intérêts potentiellement moins consensuels. Ainsi, la communauté n'est plus une donnée préalable qui est réinvestie, mais devient une institution à construire (Laval, 2016).

Enfin, ces dernières années, les collectifs d'acteurs se sont souvent structurés sur le postulat selon lequel « le développement d'innovations offensives, qui ont le caractère d'expériences pilotes, appelle une invention sociale faisant intervenir les acteurs publics et privés » (Defalvard et Pillet, 2012). Ici, l'hybridité recherchée s'appuie sur la nature des organisations.

Ces considérations sur la structuration de collectifs d'acteurs ne font pas du positionnement des parties prenantes au regard du projet (à savoir leur degré de pouvoir sur le sujet et leur

degré de légitimité) une clef de lecture prioritaire. Identifier et mobiliser les acteurs en considérant le pouvoir dont ils sont détenteurs de proposer ou porter des changements structurels peut pourtant se révéler déterminant dans la capacité de déploiement de logiques s'inscrivant dans l'innovation sociale de rupture.

Ici, il s'agit donc de construire le collectif en tenant davantage compte de la capacité d'action de ses membres au regard de la problématique ciblée. Bien que la constitution du collectif soit plus complexe, la capacité d'innovation qui en résultera devrait permettre de mieux traiter les problématiques sociétales auxquelles le collectif ainsi constitué cherche à répondre.

L'enjeu du travail de recherche et développement mené par les membres du Labcom et qui viendront nourrir l'Appel à Communs est d'identifier les parties prenantes clefs pour que les dynamiques soient en capacité de porter des innovations sociales de rupture. Il conviendra ainsi de pouvoir répondre à une série de questions concernant l'implication des parties prenantes :

- A partir de combien de parties prenantes engagées peut-on considérer pouvoir lancer la démarche ?
- Quelles sont les modalités les plus pertinentes d'approche ? D'engagement ?
- Peut-on commencer avec un regroupement initial éventuellement relativement restreint et construire un élargissement progressif ?
- Certains acteurs sont-ils indispensables (il est possible de considérer que sans leur implication il sera très difficile d'atteindre les résultats visés) ?

La capacité à identifier et réunir les parties prenantes pertinentes est une condition de réussite mais elle n'est pas suffisante pour construire une dynamique coopérative forte. Nous devons en outre pouvoir distinguer les modalités à mettre en œuvre pour instituer cette coopération des logiques partenariales et consultatives qui sont aujourd'hui largement travaillées et encouragées dans les dispositifs de soutien à l'innovation sociale. Les deux hypothèses qui complètent ce premier point sont précisément construites autour de deux éléments complémentaires, devant contribuer à structurer ces dynamiques dans une logique d'innovation sociale de rupture : la construction d'une communauté de destin (2.2) et le positionnement en co-responsabilité (2.3).

2.2 Dépasser les intérêts individuels pour des intérêts communs

Une fois les parties prenantes clefs identifiées, et pour construire une communauté de destins, il est important d'identifier le processus lui permettant de s'accorder sur la finalité de la démarche. Ici, il s'agit d'identifier les méthodes et visions permettant au collectif de faire communauté de destins. On s'interroge alors sur le *comment* incarner le collectif et poser les bases nécessaires à l'élaboration et au développement du projet. Pour cela, nous faisons l'hypothèse qu'il est nécessaire de s'accorder sur la vision du besoin sociétal qui sous-tend le projet, et sur sa finalité. Notre hypothèse repose par ailleurs sur le besoin de dépasser les intérêts individuels des parties prenantes pour penser en matière d'intérêts communs.

Développer des projets d'innovation sociale suppose donc la mise en place de collectifs hybrides. Naturellement, ces acteurs s'inscrivent dans des secteurs différents (éducation,

emploi, etc.), et appartiennent à des catégories d'acteurs différents (acteurs privés - ESS ou non-, acteurs publics). Chacun s'appuie ainsi sur des référentiels sectoriels qui lui sont propres (Muller, 2005 ; Bourgeois et al, 2018) et qui structure en partie, au moins dans la majorité des cas, son cadre d'intervention et sa lecture des enjeux. Ainsi, si les enjeux propres aux acteurs et à leurs stratégies individuelles (développement d'une entreprise, mise sur agenda politique d'un sujet, etc.) induisent déjà des difficultés pour s'accorder, le fait même de construire des collectifs hybrides complexifie plus encore la construction d'une lecture commune du besoin sociétal auquel entend répondre le collectif.

Or, il est crucial de dépasser la superposition d'approches en silo et concevoir une vision à 360°. Mais cette vision suppose, pour que la solution soit à la fois pertinente et suffisante, un partage collectif du besoin social auquel les parties prenantes entendent répondre et la volonté de construire de façon efficiente et organisée les savoirs et savoir-faire avec le collectif, d'agir dans l'intérêt du commun et non au regard de ses propres intérêts, ce qui suppose d'organiser la collaboration et d'en formaliser les valeurs et règles de fonctionnement.

Les travaux sur le *collective impact* (Kania, Kramer 2011, 2013) montrent l'importance de ce qu'ils appellent le « *common agenda* ». Ils expliquent que tous les participants à un projet collectif doivent partager leur vision du changement, qui intègre à la fois une compréhension commune du problème et une approche commune pour y répondre grâce à des actions sur lesquelles les participants se sont mis d'accord.

Des années de projets de *collective impact* aux Etats Unis ont amené certains chercheurs à re-questionner la place donnée au common agenda. Par exemple, certains expriment à cet égard que « *collective impact leaders often struggle to get buy-in from various community stakeholders in the crucial early stages* » (Milward, R. Cooper, Shumate, 2016). Partant de ce constat d'échec, ils proposent de faire du *common agenda* une aspiration plutôt qu'une destination. Si la conclusion sacrifie cette étape de construction du collectif, l'analyse permet néanmoins de bien saisir la difficulté que représente cette étape. Paul Born explique à ce sujet qu'aussi complexe soit-elle, cette étape est la plus cruciale au développement de l'impact : « *it is [...] one of the most difficult phases of a community change process, and if done incorrectly will cripple effectiveness as a community moves to implement its collective impact plan* », (Born, 2017).

Notre hypothèse s'inscrit dans la continuité des travaux sur le *collective impact* et sur la place de la construction d'un agenda partagé. En effet, au sein d'un collectif, même lorsque les parties prenantes ont des intérêts proches, chaque acteur a une vision du besoin qui lui est propre. Lorsque ces enjeux ne sont pas éclairés en amont, ils viendront freiner l'impact du projet par le biais de conflits d'intérêts ou d'incompréhensions dans la réalisation du projet.

Sans définition commune des besoins en amont du développement et de la mise en œuvre d'un projet, les coopérations ne pourront pas atteindre leur potentiel. Une définition claire et une vision partagée des besoins entre les différentes parties prenantes est un pré-requis à l'innovation sociale de rupture. Pourtant, on observe que cette étape est rarement réalisée en amont du projet où se focalisent davantage les intérêts individuels des parties prenantes (Bourgeois, Douchet, Palluault, 2018).

Bien que les intérêts individuels doivent être pris en compte, il est crucial de s'accorder sur les intérêts communs et d'articuler les premiers autour des seconds. Pour cela, un travail de fond doit être réalisé sur les modalités sociologiques et politiques (mais aussi, nous le verrons plus bas, sur les modalités juridiques et économiques - cf. 2.3) permettant à un collectif de faire communauté de destins, et d'avancer ensemble sur la transformation forte d'une problématique sociétale. Quelle place donner aux intérêts individuels ? Comment accompagner le travail sur la définition collective des besoins ? Qui pilote la démarche ? Telles sont les questions qui seront explorées.

2.3 La stratégie collective et la place des parties prenantes

Ces différents enjeux ne sont pas nouveaux, et la littérature scientifique les a traités sous différents angles au cours des dernières années. Pour autant, dans la mesure où il s'agit de dépasser les enjeux de la collaboration pour aller vers une réelle coopération et la constitution d'une communauté de destins qui dépasse le simple collectif, les enseignements que l'on tire de la littérature et des expériences passées sur les modalités permettant la construction de ces cadres restent limités et doivent être renforcées. Au-delà des enjeux du *qui* sont les acteurs à intégrer dans une communauté de destins, et du *comment* le groupe s'accorde sur une lecture commune des besoins sociétaux, il est important de considérer les freins opérationnels qui viennent souvent bloquer ces démarches. En effet, l'application concrète de ces enjeux dans les accompagnements de projets collectifs et dans la construction des cadres institutionnels qui les entourent, se heurte à plusieurs difficultés, parmi lesquelles les principales ont trait à la temporalité, à l'investissement et à la valorisation. Ces difficultés sont en quelque sorte les stigmates des démarches collectives sur les processus de coopération :

- le temps est un problème, dans la mesure où le rapport au temps des divers acteurs engagés dans la dynamique est très différent ;
- le rapport à l'investissement initial ou les attentes vis à vis des logiques de valorisation sont très distincts entre les acteurs aussi.

Ce sont donc des difficultés, mais nous faisons l'hypothèse que ce sont aussi des passages obligés, des épreuves inhérentes de ces démarches. Le fait de les présenter en hypothèse comme des passages obligés amène à rendre nécessaire une négociation sur ces différents aspects, et donc à les positionner comme un enjeu propre à la phase de structuration, et pas seulement comme des freins.

- La problématique de la temporalité : la construction de collectifs hybrides aux intérêts pluriels qui réussissent à s'accorder sur une vision partagée des besoins sociétaux, nécessite un temps long car elle requiert un travail conséquent sur les intérêts respectifs et sur la vision commune. Or, ces acteurs sont contraints, dans les dynamiques d'innovation sociale, par des logiques qui se présentent à la fois sur du court-moyen terme (12-18 mois) et par des logiques de « retour sur investissement »
- La question de l'investissement initial, appréhendé autant au travers de l'énergie nécessaire pour lancer et maintenir la dynamique que des moyens financiers qu'elle exige (investissements matériels, ressources humaines complémentaires, besoins

d'accompagnement, etc.). Celui-ci traduit l'engagement des différentes parties dans la dynamique, leur confiance dans le processus collectif, la prise de risque que les acteurs acceptent au travers le lancement d'une démarche collective dont ils ne maîtrisent directement ni la trajectoire, ni les résultats. Cette question est d'autant plus cruciale dans les processus longs et complexes, que les « retours sur investissement » sont peu palpables et que la valeur générée ne peut être captée unilatéralement. Ainsi, les modalités d'encadrement au travers des politiques publiques notamment, et de financement des étapes de structuration de ces dynamiques collectives pourront faire l'objet d'un examen spécifique.

- Les enjeux de valorisation des innovations sociales observées constituent aussi un point crucial d'analyse, à la fois en ce qu'ils révèlent des stratégies de positionnement des acteurs participants à la démarche et en ce qu'ils soulignent le caractère spécifique de ces démarches à l'aune des pratiques qui composent le champ de l'innovation en France. A cet égard, la question de l'encastrement juridique de ces démarches ou des relations des acteurs au partage ou à la protection de la propriété intellectuelle des innovations constituent des axes de travail intéressant. Ainsi, à l'heure du développement de l'innovation ouverte et d'un intérêt porté aux communs de la connaissance, comment l'impératif de transparence et de partage se traduit-il et se combine-t-il avec des pratiques de valorisation des innovations fondées prioritairement sur une appropriation potentielle de la valeur ?

Ces éléments devront être travaillés afin d'élaborer des réponses permettant de lever les freins rencontrés par les collectifs. Qu'il s'agisse de conventions juridiques ou de dispositifs de soutien, ces trois niveaux d'enjeux sont des conditions de succès à la construction des innovations sociales de rupture.

Conclusion

Des dispositifs de soutien à l'innovation sociale se sont structurés et développés ces dernières années, constituant ainsi des opportunités non négligeables pour des porteurs de projet d'être reconnus, accompagnés ou financés. Ces dispositifs dédiés tendent néanmoins à révéler certaines limites lorsqu'il s'agit de reconnaître, d'accompagner et de soutenir des dynamiques nécessitant des transformations importantes des systèmes institutionnels établis pour se développer. Adaptés aux porteurs de projet, les dispositifs actuels de soutien à l'innovation sociale sont plus difficilement mobilisables par des collectifs d'acteurs. Ils tendent à développer une approche mesurée du risque inhérent à toute démarche d'innovation sociale, en privilégiant les projets les plus directement opérationnels et déployables. Enfin, ils concernent principalement des projets de nature directement entrepreneuriale, et affichent une certaine neutralité quant aux enjeux sociaux et sociétaux portés par les projets qu'ils soutiennent.

Partant de ce contexte, le Labcom s'est structuré pour se saisir d'une catégorie de projet d'innovation sociale qui apparaît sous-investie dans le cadre des dispositifs de soutien à l'innovation sociale, et pourtant potentiellement porteuses de réponses aux

problématiques sociétales auxquelles nous faisons face : les dynamiques d'innovation sociale de rupture.

L'innovation sociale de rupture reste peu documentée à ce jour, et pourtant, elle soulève un nombre important de questions qui seront étudiées au sein du Labcom Destins : comment structurer un collectif ? Quels outils mettre en place pour faciliter le développement d'approches portées par un collectif d'acteurs ? Comment dépasser le stade de la simple collaboration ? etc. Ce besoin de connaissances scientifiques nouvelles appelle à une collaboration interdisciplinaire forte et vise l'élaboration d'outils et d'approches opérationnelles permettant de favoriser l'émergence et le développement de projets en capacité de porter des transformations sociétales majeures.

Bibliographie

Bellemare, G., Klein, J-L, 2011 *Innovation sociale et territoire. Convergences théoriques et pratiques*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 198 p

Besançon, E., Chochoy, N., Guyon, Th., 2013, *Innovation sociale. Principes et fondements d'un concept*, Paris, l'Harmattan, 160p

Bourbousson, C., « Les pratiques de travail institutionnel d'adoption d'un dispositif public : le cas de deux Pôles Territoriaux de coopération Economique », thèse en Sciences de Gestion, sous la direction de Ariel Mendez et Nadine Richez Battesti, Aix-Marseille Université, 2018.

Bourgeois C., Palluault S., Palluault O., 2019. *La recherche & développement sociale : de la construction opportuniste d'une notion à la mobilisation pratique d'un levier de transformation sociale*. Rapport interne.

Bourgeois C., Douchet L., Palluault O., 2018, *Beyond common grounds, towards common needs: the role of social innovator in cross sector social innovation*, papier présenté à la conférence Cross sector social innovations, Harvard

Buaron R., « New Game Strategies », The McKinsey Quarterly, Printemps, 1981, p. 24-40.

Buccolo, E., Fraisse, L. Moisset, P., 2015, Diffuser ou périr, les promesses de l'innovation sociale, *Sociologies pratiques*, n° 31,

Cloutier, J., 2003, Qu'est-ce que l'innovation sociale ?, *Cahiers du Crises*, Etudes théoriques, no ET03 & 4 (novembre 2003): 1-60.

Dandurand, L., 2005, Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative, *Revue française d'administration publique*, no 3 (2005): 377-382.

Defalvard, H. Pillet, A., 2012, « L'innovation sociale, de l'injonction à l'invention de l'entreprise solidaire », *12èmes rencontres du Réseaux Inter-Universitaire de l'Économie Sociale et Solidaire. L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de Société*, 6-8 juin 2012, Nancy, 1-15

Demoustier, Danièle, « Les pôles territoriaux de coopération économique : une perspective ambitieuse », *Les tribunes du Labo*, publiée le 22 février 2013 (en ligne) <http://www.llelabo-ess.org/les-poles-territoriaux-de-cooperation-economique-805.html>

Douchet L., 2019. *Etre une entreprise et servir la Société. Analyse du processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale en France au début du 21ème siècle*. Thèse de doctorat de sciences politiques

Durkheim E., 1928 - éd 2011 -, *Le Socialisme*, Paris, Presses universitaires de France.

Fraisse, L. , 2015, « Caractériser les Pôles Territoriaux de Coopération Économique. Premiers résultats. » *Le Labo de l'ESS*

Itçaina, X., Demoustier, D., 2018, *Faire territoire par la coopération. L'expérience du Pôle Territorial de Coopération Economique Sud Aquitaine*, La Librairie des territoires, 2018.
JORF n°0176 du 1 août 2014 page 12666 texte n° 2 LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

JORF n°0176 du 1 août 2014 page 12666 texte n° 2 LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

Kania, J, Kramer, M, 2011, « Collective Impact » in *Stanford Social Innovation Review*

Kania, J, Kramer, M, 2013, « How Collective Impact Adresses Complexity », in *Stanford Social Innovation Review*

Klein, J-L., Camus, A., Jetté, Ch., Champagne, Ch., Roy, M., 2016, *La transformation sociale par l'innovation sociale*. PUQ

Laurent, E., 2018, *L'Impasse collaborative : Pour une véritable économie de la coopération*, Les Liens qui libèrent,

Laville, J-L., 2014, *Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social* ». In *L'innovation sociale*, 45-80. ERES

Mitchell, R.K., Agle, B.A, 1997. *Stakeholder identification and salience: Dialogue and operationalization*. *International Association for Business and Society Proceedings*: 365-370.

Morin E., 2020, « Le confinement peut nous aider à commencer une détoxification de notre mode de vie », *Nouvel Obs*, 18 Mars 2020

https://www.nouvelobs.com/coronavirus-de-wuhan/20200318.OBS26214/edgar-morin-le-confinement-peut-nous-aider-a-commencer-une-detoxification-de-notre-mode-de-vie.html?utm_medium=Social&utm_source=Facebook&fbclid=IwAR3ZvJQ6nDjTQ5HOXGFRgZ87wO9vdq-uZabqZYfL21qL9Eo-hLDQipWEP9M

Richez-Battesti, N., Petrella, F., et Vallade, D., 2012. « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? » *Innovations*, no 2 (2012) : 15-36.

Richez-Battesti, Nadine, Vallade Delphine, 2009, « Économie sociale et solidaire et innovation sociale : Premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc Roussillon », *Innovations*, 2009/2 (n° 30), p. 41-69.

Vincent C., 2018, Trois questions à Eloi Laurent, économiste
https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/10/19/trois-questions-a-eloi-laurent-economiste_5371829_3232.html