



PHOTO © SITE INTERNET ECOOSYSTEME

*Dynamique des  
Entreprises, de la  
Société et des  
Territoires vers  
l'Innovation  
Sociale*

Le Laboratoire Commun **DESTINS** est un consortium de R&D regroupant des équipes de chercheur-euses et enseignant-tes-chercheur-euses coordonnées par la Maison des Sciences de l'Homme et de la Société de Poitiers (CNRS-Université de Poitiers) et des intervenant-tes professionnel-elles de la société coopérative Ellyx.

#### LES AUTEUR-E-S

Gilles Caire : maître de conférence HDR de Sciences économiques, agrégé de Sciences sociales, à l'Université de Poitiers

Charlotte Baille : maîtresse de conférence en sciences de gestion à l'IAE de Poitiers

Jérémy Brémaud : directeur associé d'Ellyx et spécialiste de l'innovation sociale et des modèles économiques

LabCom DESTINS  
M.S.H.S. Poitiers - Bât A5  
5 rue Théodore Lefebvre  
TSA 21103  
86073 Poitiers Cedex 9  
contact@labcom-destins.fr  
www.labcom-destins.fr

## STRATÉGIE DE CHANGEMENT ET ÉVALUATION DES EFFETS DE TRANSFORMATION SOCIALE DES PROJETS D'ISR

PAR GILLES CAIRE, CHARLOTTE BAILLE, JÉRÉMY BRÉMAUD

L'axe 4 du Labcom Destins est consacré à la « mesure d'impact des innovations sociales de rupture à travers l'analyse de l'écosystème ». Plus précisément, « l'objectif de l'axe 4 est d'apprécier ou de mesurer la capacité des projets d'innovation sociale de rupture (ISR) à réaliser une transformation sociale au moyen d'indicateurs permettant de l'objectiver dans sa finalité, ses effets et sa trajectoire ».

Pour appréhender les résultats d'un projet ou d'un programme de transformation sociale, il est nécessaire d'en saisir les intentions initiales. Au départ il existe une insatisfaction partagée quant au fonctionnement de la société, mis en regard avec ce que pourrait être une société idéale, désirée par le collectif. Cette insatisfaction n'est pas uniquement critique, posture correspondant à une phase nécessaire d'analyse des problèmes et des besoins. C'est une insatisfaction créatrice, à la recherche de réponses concrètes, pragmatiques, dressant un scénario souhaité, reposant sur une théorie, explicite ou implicite, du changement, à savoir « une vision explicitement documentée (et donc évaluable) de la façon dont on pense que le changement doit se produire ».

Le propos d'une évaluation n'est pas seulement d'analyser si une intervention « marche » ou « ne marche pas » mais aussi de décrire le pourquoi et le comment. Cela revient à questionner les acteurs sur trois points : où voulez-vous aller ? comment allez-vous y arriver ? qu'est-ce qui va vous dire que vous y êtes arrivés ?

# ÉVALUER LA TRANSFORMATION SOCIALE : PROPOSITION DE MODÉLISATION

Si de nombreux projets sont financés tous les ans par la puissance publique, peu sont capables de produire des transformations à l'échelle sociétale. Cela justifie l'élaboration d'un modèle capable d'évaluer les effets mais aussi la façon dont ils ont été obtenus. L'objectif étant d'aider les porteurs d'un projet à fort pouvoir de transformation à apprécier la portée réelle de leurs innovations.

## 1. UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION FONDÉE SUR LES CONCEPTS DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Pour Ellyx, l'ISR est définie comme :

- un système d'interactions plurielles d'acteurs hétérogènes engagés sur différentes scènes d'actions collectives,
- 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.

En s'inspirant des concepts issus du management d'entreprise, ces trois dimensions d'un projet collectif d'ISR intègrent :

- **une insatisfaction commune.** C'est l'identification et la qualification d'un besoin ou d'un risque collectif, selon une échelle variable de problématique, de territoire, de population cible, de temporalité...
- **une vision.** C'est la finalité partagée que se donne le groupe, elle concerne l'avenir désiré pour la société au-delà du projet lui-même.
- **des valeurs.** Ce sont les éléments moraux, les croyances communes du groupe, ce qui est jugé acceptable/inacceptable en fonction de la vision. Elles vont déterminer les grands principes de fonctionnement de l'organisation, transcrits juridiquement dans les statuts.
- **une ou des missions.** Il s'agit de la raison d'être, la vocation du projet, s'exprimant par exemple dans l'objet social de l'organisation. Elle(s) affirme(nt) le rôle de l'organisation dans sa contribution à la réalisation de la vision. Elle(s) fixe(nt) les objectifs stratégiques de long terme.
- **des ambitions.** Ce sont les « promesses », les objectifs concrets à atteindre, potentiellement chiffrables, de moyen terme et priorisés. Articulées avec les missions, elles dessinent le scénario souhaité en termes de feuille de route.
- **une organisation.** Cette organisation, formelle (souvent un statut de l'ESS) ou informelle, repose sur la coordination des ressources pour atteindre les ambitions.

Cela englobe les porteurs de projet, les éventuels salariés, les locaux, les moyens de communication, les sources de financement... Dans un esprit de RSE et dans une volonté de transformation systémique, elle doit également dialoguer avec ses parties prenantes externes (partenaires, fournisseurs, habitants...).

- **des principes,** qui sont les grandes règles de fonctionnement que se fixe l'organisation.

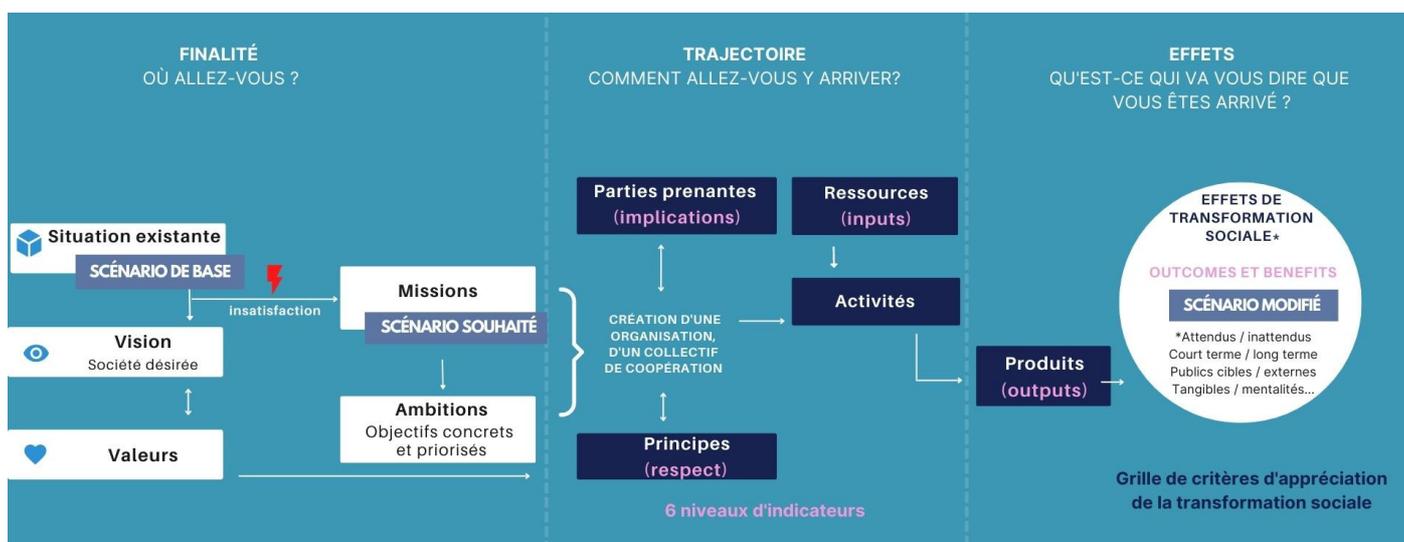
Sur cette base, l'illustration 1 décrit la démarche d'évaluation en 3 grandes parties : la finalité, la trajectoire et les effets. La finalité permet d'explicitier le scénario de base et le scénario souhaité dans le questionnement du « Où allez-vous ? », qui permet de comprendre ce que partagent les acteurs du projet. L'étape suivante est le questionnement du « Comment allez-vous y arriver ? »

## 2. LA DÉMARCHE D'ANALYSE DE LA TRAJECTOIRE

Le scénario souhaité, qui définit également les objectifs, débouche sur la création d'une organisation ou plus largement d'un collectif de coopération. Ce collectif est constitué de parties prenantes qui s'impliquent dans le projet pour produire des actions (ou activités) devant produire des effets de transformation. Le déroulement du projet s'inscrit également dans le respect des principes reposant sur les valeurs autour de ce projet.

Cette description de la trajectoire nous conduit à une réflexion autour de l'analyse du dispositif mis en place par les porteurs de projets afin d'en évaluer sa capacité à produire des effets. Nous construisons notre travail autour de 2 piliers :

- La mise en œuvre d'un programme et de ses outils : appropriation du programme par les parties prenantes.
- La capacité d'influencer le programme pendant sa trajectoire pour l'orienter vers les effets souhaités.



**Figure 1**

Il nous paraît fondamental de centrer d'abord l'analyse sur la mise en œuvre du programme prévu par les porteurs de projet et le dispositif associé (outils, activités, événements). Notre travail consiste à analyser la mise en œuvre du programme, en référence au dispositif sous 2 angles : l'appropriation du dispositif par les parties prenantes mais aussi sa capacité à maintenir l'implication des parties prenantes dans le programme.

Ce travail d'analyse repose sur les fondements théoriques de l'appropriation des outils, en sciences de gestion, mais également sur les apports de la théorie de l'objet-frontière, concept construit à partir d'une étude de cas d'un projet collectif de musée dans les années 1930 ayant pour objectif la préservation et la connaissance de l'écosystème environnemental local. L'objet-frontière constitue ainsi notre socle théorique afin d'analyser l'implication des parties prenantes et les dispositifs mis en œuvre. A partir de ce travail, nous souhaitons aussi identifier les éléments du dispositif qui permettraient d'avoir une maîtrise sur la trajectoire, en vue de fiabiliser le programme et les effets souhaités de transformation. L'étape suivante est le questionnement du « Qu'est-ce qui va vous dire que vous y êtes arrivés ? ».

### 3. DES INDICATEURS ADAPTÉS À PLUSIEURS PÉRIMÈTRES D'ÉVALUATION

Afin d'identifier les effets de transformation sociale (le scénario modifié), notre modèle propose de se focaliser sur trois niveaux d'indicateurs.

Les « outputs » sont les produits et les services issus directement du projet, résultats le plus souvent quantifiables comme par exemple un montant de chiffre d'affaire, un nombre de bénéficiaires ou de logements isolés, une quantité de déchets traités ou évités, un nombre d'emplois créés... Ils permettent d'apprécier le degré d'atteinte des ambitions posées initialement.

Les « outcomes » s'intéressent aux effets à court et moyen terme découlant de ces outputs en termes par exemple de développement de nouvelles activités, d'autonomisation des personnes, d'économies d'énergie réalisées, de moindre pollution des sols, d'amélioration des conditions de vie... Ils correspondent aux missions que s'était fixées la structure. Les « benefits » concernent les effets à long terme, positifs et négatifs, intentionnels ou non, pour la société, en matière de dynamique économique, de cohésion sociale, d'état de santé, de bien-être de la population... Ils sont à mettre en lien avec la vision partagée par le collectif des porteurs du projet.

La construction de ce système d'indicateurs d'outcomes et de benefits nécessite de délimiter plusieurs périmètres d'évaluation. Il s'agit d'appréhender différents cercles sur lesquels devront s'appliquer les indicateurs : les groupes cibles, à savoir les personnes ou organisations au bénéfice desquelles les actions sont directement entreprises ; les parties prenantes clés, structure porteuse, accompagnateurs, comité projet, organisations partenaires, financeurs, tous protagonistes incontournables pour un processus de changement de paradigme ; le territoire, afin de prendre en compte les effets du projet sur les personnes et organisations non impliquées dans le projet et sur l'environnement.

Ces indicateurs de transformation sociale pourront ensuite être intégrés selon trois dimensions : les effets économiques (création de richesse économique, d'emplois...), les effets d'utilité sociale (pouvoir d'agir des participants, cohésion sociale et territoriale, soutenabilité environnementale et sociétale, essaimage, montée en échelle ...), les effets de changement de paradigme (évolution des représentations, des pratiques, des réseaux, des réglementations, des politiques publiques...). Ce sont ces éléments que nous détaillerons dans une prochaine note de recherche.

# A LA LOUPE : LE CAS PRATIQUE DE 100% TRANSITIONS

L'Axe 4 travaille actuellement sur le programme 100% Transitions porté par Ellyx et Osons Ici et Maintenant (OIM). Ce programme a une triple ambition : proposer un parcours d'accompagnement intégré et innovant de jeunes NEET vers l'inclusion durable, décroiser les approches et faire collaborer tous les acteurs de l'orientation/formation et enfin faire évoluer les représentations et renouveler les modes d'accompagnements de l'orientation/formation. Notre équipe de recherche travaille sur les données collectées afin d'évaluer le programme mais aussi les effets sur les bénéficiaires (jeunes), les parties prenantes et la société.

Le programme 100%Transitions apporte à l'Axe 4 un terrain d'étude intéressant car il est mis en œuvre dans 4 régions françaises différentes (dont une dans les DOM-TOM) et sur 3 ans ce qui permet à notre équipe de recherche d'analyser les trajectoires des différentes expérimentations ainsi que leurs évolutions d'une promotion de jeunes à une autre (1 par an et par territoire). L'objectif est également de voir les transformations sur les acteurs de l'orientation/formation.

## Difficultés et perspectives de la recherche

Notre programme de recherche se veut ambitieux par ses angles d'analyses et ses multiples dimensions (de l'environnement du projet à celui de la société). Cela se traduit par des difficultés de collecte de données, en particulier sur tout ce qui concerne les parties prenantes du projet. Cette difficulté en soulève une plus générale : la capacité à sensibiliser les porteurs de projet sur la nécessité d'organiser la collecte de données au-delà du périmètre des bénéficiaires cibles. Ce sont en effet ces données qui permettront d'apprécier la capacité de transformation du projet (partage du nouveau paradigme, évolution des règles et des schémas d'intervention, formalisation de nouveaux objectifs communs par exemple). Il est fondamental d'apporter des preuves de la capacité des programmes à transformer la société et faciliter leur financement à long terme. L'Axe 4 a donc pour perspective de soutenir Ellyx dans cette démarche d'améliorer le recueil des données et de sensibiliser les acteurs à la collecte de ces précieuses données.

## SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

N. Ederlé, *Vision et pilotage d'entreprise : conceptualisation, représentation et pratiques*, 2001, Thèse Université Paris IX - Dauphine, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00160803/document>

Star, S. L., et Griesemer, J. R. (1989). *Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology*, 1907-39. *Social Studies of Science*, 19(3), p.387-420.

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*, n°2 (2012) : 15-36

*La mesure d'impact social, une question de données*, IMPACT THANK, Par Hélène L'Huillier | Note d'analyse | Janvier 2022

OCDE/CAD, *L'évaluation et l'efficacité de l'aide n° 6 - Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, 40 p., 2002

Cette note est publiée sous la licence Creative Commons CC-BY-NC-SA (<https://creativecommons.org>).

Citation : CAIRE G., BAILLE C., BRÉMAUD J., 2022, "Stratégie de changement et évaluation des effets de transformation sociale des projets d'ISR". LabCom DESTINS, Poitiers ([labcom-destins.fr](http://labcom-destins.fr))



AVEC LE SOUTIEN DE



## L'ÉQUIPE

### COMITÉ DE DIRECTION

**Dominique Royoux**  
Co-directeur  
Professeur à l'Université Poitiers  
[dominique.royoux@univ-poitiers.fr](mailto:dominique.royoux@univ-poitiers.fr)

**Sébastien Palluault**  
Co-directeur  
Directeur associé d'Ellyx  
[sebastien.palluault@ellyx.fr](mailto:sebastien.palluault@ellyx.fr)

**Liliane Bonnal**  
Co-directrice adjointe  
Professeure à l'Université Poitiers

### COMITÉ DE PILOTAGE

#### RESPONSABLES D'AXE

##### Émergence de l'innovation

**Anne-Marie Crétiéneau**  
Maîtresse de conférence Univ. Poitiers  
**Olivier Palluault**  
Gérant d'Ellyx

##### Coopération de l'écosystème

**Marie Ferru**  
Professeure à l'Université Poitiers  
**Meri Réale**  
Directrice associée d'Ellyx

##### Dispositifs et cadres d'innovation

**Marie-Eugénie Laporte-Gegeais**  
Professeure à l'Université de Poitiers  
**Florence Cherigny**  
Maîtresse de conférence Univ. Poitiers  
**Sébastien Palluault**  
Directeur associé d'Ellyx

##### Mesure d'impact

**Charlotte Baille**  
Maîtresse de conférence à l'IAE Poitiers  
**Anass Mawadia**  
Maître de conférence à l'IAE Poitiers  
**Gilles Caire**  
Maître de conférence à l'Univ. Poitiers  
**Jérémy Brémaud**  
Directeur associé d'Ellyx

### CONSEIL SCIENTIFIQUE

**Sophie Boutillier**, CLERSE Lille  
**Patrick Cohendet**, HEC Montréal  
**Marie Cornu**, ENS Paris  
**Michel Grossetti**, LISST Toulouse  
**P-Emmanuel Moyse**, McGill Montréal  
**Bernard Pecqueur**, PACTE Grenoble  
**Benoit Prévost**, ART-DEV Montpellier  
**Nadine Richez-Battesti**, MEST Marseille  
**Damien Rousselière**,  
**SMART LERECO** Agers, **CRISES** Montréal

### ÉQUIPE LABCOM

**Thierry Quinqueton**  
Coordinateur  
[thierry.quinqueton@univ-poitiers.fr](mailto:thierry.quinqueton@univ-poitiers.fr)

**Ursula Duchéin**  
Ingénieure d'études  
[ursula.duchéin@univ-poitiers.fr](mailto:ursula.duchéin@univ-poitiers.fr)