

# Les conditions d'émergence de la transformation sociale

Générer l'innovation au service de la Société

**VOLUME 1**



Ellyx



Réalisé avec  
le soutien de :





**LabCom DESTINS**  
**M.S.H.S. Poitiers - Bât A5**  
**5 rue Théodore Lefebvre**  
**TSA 21103**  
**86073 Poitiers Cedex 9**

**[contact@labcom-destins.fr](mailto:contact@labcom-destins.fr)**  
**[labcom-destins.fr](http://labcom-destins.fr)**

ISBN : 978-2-9580962-0-5  
Achevé d'imprimé en novembre 2021  
par Imprimerie SODAL à Langon (33)  
Imprimé en France  
Dépôt légal : décembre 2021

Le contenu de cet ouvrage est soumis à la licence de libre diffusion Creative Commons CC-BY-NC-SA qui permet une utilisation libre à la condition de l'attribuer à l'auteur en citant son nom, sans utilisation commerciale et en partageant dans les mêmes conditions.

## **Les auteurs :**

### **Olivier Palluault**

Gérant de la société coopérative et participative (SCOP) Ellyx, Olivier est spécialiste de l'innovation sociale et des enjeux de valorisation des connaissances produites par la recherche en sciences humaines et sociales. Il est docteur en science politique de l'Université Panthéon-Assas et diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris.  
[olivier.palluault@ellyx.fr](mailto:olivier.palluault@ellyx.fr)

### **Meri Réale**

Directrice associée d'Ellyx, Meri est spécialisée sur les trajectoires d'innovation des organisations. Diplômée de l'Institut d'études politiques de Rennes, gérante d'Ellyx (2017-2020), elle supervise actuellement une thèse Cifre au sein d'Ellyx sur la Recherche & Développement (R&D) sociale.  
[meri.reale@ellyx.fr](mailto:meri.reale@ellyx.fr)

### **Laura Douchet**

Consultante associée d'Ellyx, Laura est docteure en science politique de l'Université de Bordeaux. Sa thèse, réalisée au Laboratoire Durkheim et au sein d'Ellyx sous contrat Cifre, a porté sur l'institutionnalisation de l'innovation sociale en France au cours des années 2000.  
[laura.douchet@ellyx.fr](mailto:laura.douchet@ellyx.fr)

Les auteurs remercient les membres de DESTINS pour les échanges et la relecture du manuscrit, en particulier Liliane Bonnal, Anne-Marie Crétiéneau et Thierry Quinqueton, coordinateur du Laboratoire Commun DESTINS.

Les propos tenus dans cet ouvrage n'engagent que leurs auteurs.



# **Le Laboratoire Commun DESTINS**

**DESTINS unit la société coopérative Ellyx et la Maison des Sciences de l'Homme et de la Société (MSHS) de l'Université de Poitiers et du CNRS autour d'un programme commun de Recherche & Développement.**

**Ce programme doit permettre de structurer une nouvelle génération d'approches, de méthodes et d'outils au service des transformations sociales et écologiques.**

**C**réé en 2019, DESTINS rassemble des équipes de consultants et de chercheurs issues d'Ellyx et de quatre laboratoires coordonnés par la MSHS, à savoir RURALITÉS (géographie, aménagement du territoire), le CRIEF (économie), le CEREGE (gestion) et le CECOJI (droit de la propriété intellectuelle), travaillant autour de quatre domaines d'action :



Labellisé LabCom par l'Agence Nationale pour la Recherche, le LabCom est déployé autour de quatre axes :

**Axe 1** Analyse des trajectoires d'émergence et de consolidation des innovations sociales de rupture.

**Axe 2** Caractérisation des acteurs de l'écosystème et des cadres d'intervention et de financement.

**Axe 3** Partage de valeurs, environnement juridique et régulations.

**Axe 4** Mesure d'impact des innovations sociales de rupture à travers l'analyse de l'écosystème.

 **POUR EN SAVOIR PLUS**  
[labcom-destins.fr](http://labcom-destins.fr)



# Table des matières

<b>Pour une innovation sociale de rupture</b>	<b>p. 8</b>
<b>Les enjeux de l'émergence</b>	<b>p. 12</b>
<b>LES APPROCHES PAR LE PROJET ET L'ACTION</b>	<b>p.16</b>
L'innovation sociale comme innovation entrepreneuriale	p. 17
L'innovation sociale par la créativité : faire émerger les bonnes idées	p. 19
<b>LES APPROCHES PAR LES ASPIRATIONS ET LE PROCESSUS</b>	<b>p. 23</b>
L'innovation comme la résultante d'une aspiration à faire autrement	p. 24
L'innovation sociale émerge par le bas et procède d'une participation directe des personnes concernées	p. 26
L'émergence de l'innovation sociale est contingente, dépendante du contexte au sein duquel elle émerge	p. 28
Les limites de l'approche institutionnaliste de l'émergence	p. 29
<b>ABORDER L'ÉMERGENCE DE L'INNOVATION DE RUPTURE</b>	<b>p. 33</b>
Révéler la genèse des innovations	p. 34
Repenser l'activation des dynamiques d'innovation sociale	p. 37
<b>Conclusion</b>	<b>p. 39</b>
<b>Annexes</b>	<b>p. 40</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>p. 41</b>

# Pour une innovation sociale de rupture

Ce plaidoyer est largement inspiré des travaux de Laura Douchet, *Être une entreprise et servir la société. Analyse du processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale en France au début du XXIe siècle*, thèse en science politique, sous la direction de Xavier Itçaina, Université de Bordeaux. Cette thèse s'est inscrite dans le cadre du programme Generis porté par la société Ellyx entre 2014 et 2019.

**D**epuis une dizaine d'années, l'innovation sociale s'est fortement institutionnalisée en France. Elle fait l'objet de nombreux dispositifs d'appui mis en place par l'État et les collectivités territoriales, notamment les conseils régionaux et les intercommunalités qui disposent de la compétence de développement économique. Cette phase d'institutionnalisation, formalisée du point de vue législatif par la loi de juillet 2014 sur l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), est fortement imprégnée des deux visions concurrentes de l'innovation sociale.

D'une part, l'innovation sociale est influencée par une lecture entrepreneuriale visant à développer des entreprises ou des organisations dont le potentiel de développement est fort. Les dispositifs tels que l'initiative présidentielle La France s'engage (2014-2017) ou les Pionniers French Impact (2017-2020) s'inscrivent au niveau national dans cette logique centrée sur le projet.

D'autre part, elle vise à consolider des écosystèmes territoriaux et à les accompagner, par la coopération, à l'émergence de dynamiques d'innovation. Ces deux visions de l'innovation sociale s'incarnent dans des dispositifs qui les portent. La démarche de labellisation des Pôles Territoriaux de Coopération (PTCE) initiée lors du quinquennat de François Hollande est par exemple davantage marquée par une vision territoriale. Elle trouve son pendant entrepreneurial dans le dispositif d'appui aux territoires French Impact durant le quinquennat d'Emmanuel Macron et fait même l'objet d'une relance du processus de labellisation par ce Gouvernement en 2021. Nonobstant les différences d'approches de ces dispositifs,

on note donc comment l'institutionnalisation de l'innovation sociale a conduit à organiser et à alimenter les débats scientifiques et politiques sous-jacents plutôt qu'à les dépasser. Ceux-ci tiraillent le champ de l'innovation sociale entre, d'un côté, un social business où s'illustrent les projets d'entreprises et leur impact, et de l'autre, une approche institutionnaliste qui souligne plutôt les effets des processus sociaux à partir de démarches endogènes.

**Les effets réels de l'institutionnalisation de l'innovation sociale en matière de transformation de la Société demeurent limités, voire critiquables.**

Cette institutionnalisation a réussi à imposer l'innovation sociale dans un champ à la fois scientifique et professionnel, voire à le positionner assez haut dans l'agenda politique national comme local. Toutefois, les effets réels de l'institutionnalisation en matière de transformation sociale demeurent limités, voire critiquables. Elle a, par exemple, conduit à une forte dépolitisation des initiatives soutenues, tandis que les formes de contestations citoyenne et sociale, pourtant très actives ces dernières années, se sont largement opérées en dehors des dispositifs institués (phénomène des ZAD en 2014-2015, mouvement Nuit Debout en 2016, mouvement des gilets jaunes en 2018-2019, grèves pour le climat, #Metoo...). L'innovation sociale apparaît ainsi menacée par un risque de désenchantement, coincée entre des politiques publiques qui se suivent sans pour autant produire les transformations visées et des mouvements marquants mais non considérés dans le champ de l'innovation sociale.

Face à ce risque, nous proposons une approche renouvelée de l'innovation sociale qui assume une finalité de transformation et une identité forte : l'innovation sociale de rupture<sup>1</sup>. L'innovation sociale de rupture constitue un idéal type au sens wébérien. Elle se place comme étalon pour appréhender les démarches de transformation. L'enjeu d'un tel étalon n'est pas de caractériser de manière statique des innovations mais d'aider à en cerner les limites et les leviers pour accompagner de manière dynamique leurs promesses d'impact social.

**L'innovation sociale de rupture se place comme étalon pour appréhender les démarches de transformation et accompagner de manière dynamique leurs promesses d'impact social.**

L'innovation sociale de rupture renvoie à une combinaison dynamique d'innovations de services, de produits, de politiques publiques, de modèles économiques et organisationnels qui rompent avec l'existant ainsi qu'à un changement radical et durable des cadres culturels, institutionnels, cognitifs et des pratiques sociales. Ce faisant, l'innovation sociale de rupture semble conditionnée au cumul de différents facteurs :

› **Un cadre d'interactions entre des acteurs nécessairement hétérogènes**, en termes de statuts, de compétences, d'intérêts ou de visions. Cette diversité est nécessaire en ce qu'elle aide à créer des leviers de nature différente, comme la production d'un service (par une entreprise), la sensibilisation citoyenne (par une association), et la politique publique (par les pouvoirs publics). Ainsi, notre approche disqualifie la vision dominante du *porteur de projet* unique.

Dans le même temps, l'innovation sociale de rupture n'est pas tant le produit d'un collectif (comme souvent présenté dans la démarche institutionnaliste) que d'une coopération, rendue d'autant plus complexe qu'elle ne se fonde pas nécessairement sur le partage préalable d'un territoire ou d'une culture mais surtout sur

› **Un changement de paradigme**, reposant sur une volonté de modifier fondamentalement l'appréhension d'une problématique de société ou des solutions qui doivent y répondre.

› **Une perspective d'intérêt général**, permettant à partir d'éléments objectivables et repérables de s'assurer que la solution ainsi envisagée est plus satisfaisante que celles actuellement proposées par le marché ou les politiques publiques.

# INNOVATION



*Acteurs hétérogènes*

# SOCIALE



*Changement de paradigme*

# DE RUPTURE



*Intérêt général*

**L'innovation sociale de rupture associe le triptyque : cadre de coopération entre des acteurs hétérogènes, changement de paradigme et perspective d'intérêt général.**



## À LIRE

Laura Douchet sous la direction de Xavier Itçaina, *Être une entreprise et servir la Société. Analyse du processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale en France au début du XXIème siècle*, Université de Bordeaux 2019.

<sup>1</sup> Palluault S., Omer J. et Palluault O., *De l'institutionnalisation des dispositifs d'appui aux dynamiques de transformation de la société : quelle place pour les innovations sociale de rupture ?*, Intervention au 6ème colloque international du CRISES, avril 2021.

## **4 volumes pour dessiner les trajectoires de l'innovation sociale de rupture**

La collection *Générer l'innovation au service de la Société* présente une réflexion, en quatre volumes, sur les trajectoires menant aux innovations sociales de rupture, à partir de l'observation des limites mais aussi des promesses issues du champ de l'innovation sociale. Portée par le Laboratoire Commun DESTINS, cette collection a bénéficié de la mobilisation de terrains d'études partagés et d'un croisement des analyses. Cette collection constitue moins une synthèse des résultats du Laboratoire Commun DESTINS qu'une entrée en réflexion, ces différents volumes ayant constitué la première étape d'une démarche de Recherche & Développement, et non son achèvement.

# #1

Le premier volume porte sur les conditions d'émergence de l'innovation sociale de rupture. Il invite à réinvestir les phases de conceptualisation et à mieux lier l'action innovante à la création de connaissances.



# #2

Le deuxième volume aborde l'enjeu de la coopération comme facteur inaliénable de la transformation sociale. Le coportage devient ici le mode permettant de dépasser, au bénéfice de l'intérêt général, les intérêts particuliers des acteurs réunis en une « communauté de destins », sans pour autant renier leur organisation ou leur propre stratégie de développement.



# #3

Le troisième volume s'attarde sur les rôles structurants et fédérateurs des dispositifs stratégiques auprès des communautés d'acteurs sensibles et/ ou engagés dans l'innovation sociale.



# #4

Le quatrième volume explore enfin la notion d'impact social. Il dessine les contours et les conditions d'une innovation sociale de rupture : répondre à des problématiques structurantes, mesurer la trajectoire d'une innovation à long terme, mesurer la valeur créée par le collectif et qualifier la rupture apportée par l'innovation.



# Les enjeux de l'émergence

**Qu'est-ce qui produit du changement au niveau de la société ? Comment s'assurer que ce changement participe réellement d'une forme de bien commun ? Comment parvenir à ce que ce bien commun soit partagé à toutes les échelles de la société et ne produise pas d'effets négatifs sur un plan individuel, territorial, au niveau des communautés d'acteurs, ou encore qu'elle ne s'opère pas au détriment d'autres sociétés humaines ? Ces trois questions sont placées au cœur de la problématique de l'émergence de l'innovation sociale. Elles renvoient plus fondamentalement à des questionnements philosophico-politiques quant à la manière de produire de l'intérêt général.**

**L**e concept d'innovation sociale de rupture exprime cette volonté d'une transformation de la société qui permette de répondre aux besoins de la population et cherche à bousculer les codes d'un modèle qui, par son fonctionnement même, entretient les causes dont l'innovation sociale aurait vocation à corriger les effets. En ce sens, cette vision de l'innovation sociale s'écarte résolument d'initiatives trop complaisantes à l'égard d'un modèle fondé sur des logiques capitalistes et financiarisées, qui nourrissent un modèle de développement non soutenable, basé sur le consumérisme, l'épuisement des matières premières, ou encore le creusement des inégalités sociales. Cette vision de l'innovation sociale entend également se distinguer de la production d'alternatives qui, tout en dessinant d'autres voies possibles, s'opèrent en marge d'un système qu'elles laissent inchangé dans ses lignes de force. Ni attente passive d'un grand soir, ni sécession désabusée, l'innovation sociale de rupture vise la mise en œuvre de transformations à la hauteur des défis climatiques, sociaux et sociétaux du XXIème siècle.

**Le concept d'innovation sociale de rupture exprime cette volonté d'une transformation de la société qui permette de répondre aux besoins de la population.**

L'horizon opère sur cette ligne de crête entre, d'une part, la nécessité de transformer, et d'autre part, le besoin impérieux de conserver une éthique du bien commun : en bref, changer profondément le système plutôt que de le détruire. Cet horizon paraît le seul en position de garantir que l'innovation sociale ne mène pas à des lendemains qui déchantent, nourris soit par le découragement et la frustration de l'immobilisme, soit par la perversion et le mirage des idéaux.

Alors que ce siècle s'est ouvert sur des défis inédits, symbolisés par l'effondrement des environnements naturels, l'explosion des inégalités sociales ou encore la critique grandissante du modèle occidental de démocratie libérale et des principes qui le fondent, l'innovation sociale se présente comme une voie potentielle sans garantie d'atteindre la destination souhaitée.

L'approche actuelle de l'émergence de l'innovation sociale demeure fortement influencée par des appréhensions antagonistes qui se focalisent, soit sur le génie propre de l'innovateur, soit sur les structures sociales et notamment territoriales. Dans le premier cas, l'accent est mis sur les qualités intrinsèques de l'entrepreneur, sa capacité à concevoir la solution idoine, à mobiliser les ressources, à jouer des leviers pour mener son projet.

Dans le second cas, la focale est positionnée sur les relations de coopération et de brassage, opérant notamment à partir du territoire (appréhendé comme le local ou la proximité), et aboutissant à la création de projets collectifs. Il en ressort une difficulté supplémentaire quant à l'appréhension même de l'émergence. En effet, s'agit-il alors de l'étape de conceptualisation de l'idée innovante, de la préfiguration de sa mise en œuvre, ou d'une phase encore plus en amont ?

Cette difficulté est renforcée par plusieurs éléments. Tout d'abord, l'institutionnalisation de l'innovation sociale au cours des dernières années a eu tendance à créer un lien entre l'émergence de projets et la mobilisation de certains dispositifs publics et privés comme les appels à projets ou appels à manifestation d'intérêt. Ces dispositifs sont ainsi parfois présentés comme l'acte de naissance de l'innovation sociale, sans qu'il soit clairement établi s'ils ont permis de cristalliser des initiatives ou s'ils ont seulement permis de réactiver des projets endormis, ou encore de labelliser comme innovantes des démarches déjà en cours. Ensuite, l'attention des professionnels comme des scientifiques a été plutôt détournée vers le résultat de l'innovation sociale, à savoir l'impact, plutôt que sur sa genèse, comme si le premier pouvait être déconnecté du second.

L'approche par l'innovation de rupture vient également complexifier l'appréhension conventionnelle de l'émergence. Parce qu'elle relève d'une combinaison d'innovations, elle s'incarne moins dans un projet proprement dit que dans une dynamique coopérative, ce qui implique d'être plus attentif à la généalogie des idées et aux inspirations (culturelles, scientifiques, sociales...). Cette généalogie est d'autant plus malaisée à identifier que l'innovation sociale de rupture est le produit d'acteurs hétérogènes : on ne peut aisément la rattacher à un acteur spécifique, ou définir la contribution respective de chacun à sa genèse.

### **L'innovation sociale de rupture s'incarne moins dans un projet proprement dit que dans une dynamique coopérative impliquant d'être plus attentif à la généalogie des idées et aux inspirations.**

Le passage par l'innovation de rupture vient éclairer avec encore plus d'acuité d'autres points problématiques. Le premier a trait à l'intentionnalité. Peut-on réellement créer de l'innovation sociale comme si celle-ci procédait d'un processus rationnel et maîtrisable ? Quelle est la part de hasard et d'accident dans l'innovation sociale, qui pourrait alors apparaître comme le produit involontaire d'une configuration sociale, ou comme le résultat d'un enchaînement d'événements non souhaités ? Autrement dit, pour faire de l'innovation sociale de rupture, s'agit-il mieux de prévoir ou de s'adapter ? Le deuxième, qui prolonge ce même raisonnement, tient à la conception de la rupture. Si je peux la concevoir à un temps présent, cela ne signifie-t-il pas qu'elle est déjà en cours et qu'elle n'est donc pas réellement ce qu'elle prétend être ? Et comment s'opère le point de rupture ? Enfin, le troisième point concerne la finalité de la démarche socialement innovante. Comment s'assurer de la vertu du monde qui est projeté ? En quoi ne serait-il finalement pas pire que la situation antérieure ? Comment faire pour que l'utopie réalisée ne soit pas une nouvelle calamité ? Autant de questions qui invitent à l'humilité et pourraient a priori amener à considérer que l'innovation à faible impact, si elle ne contient que peu de promesses, a aussi l'avantage de présenter moins de risques.

L'objet de ce manifeste vise à présenter les grands éléments de réflexion autour de cette problématique de l'émergence. À partir des questionnements et des pratiques déjà opérés autour de l'innovation sociale, il a pour objet de cerner les transpositions pertinentes qui se posent dès lors que l'on aborde une démarche de transformation.

# Cologe au prisme de l'émergence



**L**e dispositif Cologe constitue un fil rouge méthodologique tout au long de cet ouvrage et un cas d'étude à partir duquel est repensé l'émergence des innovations sociales.

Conçu en 2013 au sein d'Ellyx, Cologe a d'emblée été pensé dans une double finalité : servir d'objet de recherche sur les possibilités de faire de l'innovation de rupture, et incarner concrètement ce nouveau type d'innovation, en l'occurrence dans le secteur du logement et de l'habitat.

Cologe procède d'une lecture renouvelée de la crise du logement, et met l'accent sur la nécessité de partager à la fois la propriété et l'usage des logements, dans une double finalité sociale - réduire le creusement des inégalités socio-économiques entre propriétaires et locataires et développer concrètement le vivre ensemble - ainsi qu'écologique - optimiser la gestion des espaces disponibles tout en réduisant l'étalement urbain et l'artificialisation des sols.

Cologe permet ainsi d'accéder à l'acquisition immobilière des résidences principales grâce à la propriété partagée et à la mutualisation des espaces et des financements. En cela, Cologe vient remettre en cause la conception classique de la propriété, perçue comme la détention d'un bien (déterminé) par une personne. En assumant que la propriété d'un bien peut être partagée et faire l'objet d'un cadre de solidarité commune, Cologe s'est heurtée aux cadres législatifs et aux pratiques des acteurs, tant du logement que du financement.

L'histoire de Cologe se confond ainsi avec un processus ardu visant à consolider - parfois à largement amender - un projet et à lever petit à petit les différents verrous rencontrés : représentations sociales (pourquoi partager un logement ?), pratiques des acteurs (pourquoi inscrire une clause de non-spéculation ?), modèle juridique, modèle économique, etc. Au moment où ces lignes sont écrites, le dernier verrou identifié n'est toujours pas levé, à savoir le mécanisme universel de contre-garantie, empêchant l'expérimentation en réel du projet.



Le cas Cologe est symptomatique de la focalisation sur la démarche entrepreneuriale au détriment de la genèse conceptuelle d'une innovation sociale. La phase de conception, notamment autour du concept de propriété partagée, a été prise en charge par Ellyx, en s'appuyant toutefois sur des dispositifs de Recherche & Développement mobilisés de manière originale sur un objet non technologique. Cette phase de conception s'opère généralement sur fonds propres, ce qui pose un réel problème de maturation et de validation des concepts sur lesquels reposent les innovations sociales.

À l'inverse, le véritable soutien s'est opéré à l'étape de projection dans le cadre d'une activité commerciale sous la forme d'une entreprise proposant une offre de service auprès des co-logeurs.

Ce faisant, les dispositifs de soutien tendent à structurer une réponse de type entrepreneuriale à une problématique sociétale, en forçant la « concrétisation » du projet. Cela aboutit à faire rentrer les projets dans les cadres réglementaires et juridiques actuels (plûtôt qu'à travailler à les modifier) et à les vider de leur capacité de transformation.

# Les approches par le projet et l'action

L'émergence de l'innovation sociale, comme de l'innovation en général, est principalement envisagée sous l'angle du projet qu'il s'agisse d'une entreprise, d'un service ou d'une activité. Les approches qui s'y attachent ont tendance à souligner l'importance stratégique des individus dans l'apparition de concepts et de trajectoires innovants. Cette démarche se base maladroitement sur la confusion entre innovation et invention, où *l'inventeur génial* est supposé à la source de toute entreprise, au sens large du terme. L'individu apparaît comme la source de l'innovation créée, et la manière dont elle a été créée importe finalement moins que les résultats obtenus. De fait, tous les processus et accompagnements qui invitent à la production d'innovations (méthodes de créativité, brainstorming...) doivent être courts et efficaces, pour faire place rapidement aux phases de prototypage et de développement, seuls véritables gageures. Dans cette logique, l'émergence de l'idée occupe soit une place dérisoire et insignifiante, soit un espace temporel limité et contraint qui doit faire la preuve au risque de se dévoyer.

# L'innovation sociale comme innovation entrepreneuriale

**A**u-delà des belles histoires et de la pratique de plus en plus répandue du *storytelling*, il apparaît relativement rare d'accorder du temps et de valoriser les étapes d'émergence des innovations en général, sociales en particulier. On s'attarde alors sur le profil du porteur de projet, son histoire, sa personnalité et son parcours et moins sur la culture qui l'a conduit à une volonté de changement. En effet, quand elle est portée par l'entrepreneur social<sup>2</sup>, l'innovation sociale est avant tout un projet d'entreprise. Elle doit donc en intégrer les codes et les bonnes pratiques : modèle économique, plan de financement, budgets prévisionnels... Ce qui semble compter est moins la pertinence de la réponse (sa capacité à résoudre la problématique initiale) que son format, ses modalités de mise en œuvre et son potentiel de rentabilité, bien que l'enjeu de son impact soit de plus en plus pris en compte<sup>3</sup>. De même, l'analyse du résultat se focalise principalement sur la réalisation effective de l'entreprise (service, activité, solution technique, etc.) sans nécessairement se pencher, en cas d'échec, sur la pertinence du besoin ou de la problématique identifiés.

**Quand elle est portée par l'entrepreneur social, l'innovation sociale est avant tout un projet d'entreprise et doit donc en intégrer les codes et les bonnes pratiques.**

Dans cette configuration, l'innovation est matérialisée par l'entreprise, son émergence est liée à la création de la structure, sa pertinence est validée par sa pérennité. De même qu'il n'y a pas de bonne recette pour la création d'entreprise, il n'y a pas non plus de processus clair pour la faire émerger, sinon une conjonction de situations et de contextes favorables.

Cela ne signifie pas pour autant que l'idée est absente des radars de l'innovation sociale, via les dispositifs d'accompagnement et de financement des projets entrepreneuriaux ou intrapreneuriaux par exemple. En témoignent le développement et la diffusion des appels à idées au sein même des organisations (du type *open innovation*) ou de la part d'organismes institutionnels publics ou privés<sup>4</sup>. Néanmoins, ce qui est alors entendu comme *idée* relève tout à la fois de la solution technique, de la revendication ou demande sociale, du projet d'entreprise, ou du service public. Dans ce foisonnement d'appels à idées ou projets, perçus comme autant de solutions potentielles, est privilégié le *pré-projet*, à savoir un projet (d'entreprise, de service...) en maturation qui demande à être consolidé. Il lui est alors proposé un accompagnement (incubation, prestation) à l'amorçage, au sens entrepreneurial<sup>5</sup>, sans soutien au renforcement ou à la formalisation d'une idée en réponse à des enjeux de société, ce qui n'appartiendrait finalement pas à la logique de gestion de projet<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> Défini par Boutillier S., (2008), comme « une manière d'entreprendre différente, un état d'esprit, une approche alternative pour traiter les grandes questions sociales ».

<sup>3</sup> Cf. la diffusion exponentielle de la thématique de l'impact social, que ce soit par les dispositifs d'accompagnement de projets (incubateurs, programmes), par les centres de ressources (par exemple Avisa), par les appels à projets et dispositifs de financement (par exemple les contrats à impact social), par les démarches d'acteurs (*Impact Tank*, *Impact France*).

<sup>4</sup> Une simple recherche sur internet à l'aide des termes « appel à idées » montre la diversité des occurrences, qu'il s'agisse de la nature des initiateurs (collectivités, agences nationales, organismes sociaux, ...) ou des destinataires (particuliers, entreprises, porteurs de projets...).

<sup>5</sup> Cf. Condor, (2004), qui dresse un état des lieux des premières étapes des cycles de vie des entreprises, tels qu'étudiés en sciences de gestion. Op. cit.

<sup>6</sup> Idem.

N'étant pas identifiée comme étape structurante dans la conception d'une innovation, en ce qu'elle n'est pas commerciale, l'idée n'est donc ni guidée, ni financée : elle reste un espace propre à l'individu ou au collectif porteur, privée et hors du spectre des soutiens extérieurs.

**N'étant pas appréhendée comme étape structurante dans le processus d'une innovation, en ce qu'elle n'est pas commerciale, l'idée n'est donc ni guidée, ni financée, ni accompagnée.**

L'innovation, enfin, quand elle est perçue comme innovation *entrepreneuriale*, est également le fait d'entreprises installées cherchant à se diversifier, à acquérir des parts de marché et à garder une avance concurrentielle. Il s'agit notamment des entreprises ayant la capacité à mobiliser des compétences et des savoir-faire en intelligence stratégique et/ou celles ayant intégré une démarche de Recherche et Développement (R&D) dans leur propre fonctionnement. Dans ces cas, l'entreprise met en œuvre des méthodes, outils, processus permettant d'identifier des besoins exprimés ou non, des manques dans leur champ d'intervention, des changements (réglementaires, économiques, culturels, d'usages...) dans leur écosystème qui les invitent à se réinventer. Pour cela, elles réalisent des veilles anticipatives qui visent certes à identifier des besoins émergents et produire des connaissances nouvelles, mais qui doivent aussi s'inscrire dans des processus maîtrisables, des séquences qui permettraient de réduire le niveau de complexité, et par là, le niveau de risque, des transformations sociales. Or, ce qui est vrai pour la démarche d'innovation de manière générale, représente un risque

d'appauvrissement de l'innovation sociale<sup>7</sup>. Cette dernière répond moins à des logiques de marché qu'à des enjeux sociétaux et humains, c'est-à-dire relevant moins d'évolutions techniques (objectivables) que sociales, culturelles, politiques, économiques... donc plus malléables et intangibles.

**L'innovation sociale répond moins à des logiques de marché qu'à des enjeux sociétaux et humains, plus malléables et intangibles.**

Par ailleurs, ces démarches très formalisées – mais néanmoins encore peu répandues au-delà des grandes entreprises dotées de ressources dédiées – sont relativement peu présentes chez les acteurs porteurs d'innovation sociale relevant encore largement de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). La veille anticipative, la gestion des connaissances et les démarches comparatives (*benchmark*, initiatives inspirantes) sont encore trop récentes pour être largement utilisées par les entreprises de l'ESS, malgré une montée en compétences de quelques centres de ressources. Cela ne signifie pas que ces structures soient moins innovantes dans les faits que leurs homologues de l'économie dite *conventionnelle*, mais le processus d'émergence de l'innovation y apparaît encore moins identifié ou distingué et, de fait, moins valorisé.

Il se trouve néanmoins que certaines pratiques issues du management de l'innovation, telles que la créativité et l'idéation, ont largement dépassé les frontières de l'économie *conventionnelle* et de l'innovation technologique, pour toucher tous les pans de la création d'entreprise et de la gestion de projets, y compris en innovation sociale.

---

<sup>7</sup> Cf. par exemple Blanco S., (2008), *De quelques signaux faibles à une veille anticipative utile à l'innovation de rupture*, La Revue des Sciences de Gestion, 231-232(3-4), p. 27-37.

# L'innovation sociale par la créativité : faire émerger les bonnes idées

**D**ans cette quête de *la bonne idée* et face à l'injonction d'innover, des pratiques issues de la créativité et de l'idéation se diffusent dans les sphères de l'économie et plus particulièrement dans le do-

maine de la création d'entreprises, aujourd'hui noyé par l'imaginaire des *start-up* (représentations, vocabulaire).

Sous des termes aussi divers que *hackatons*, *maker faire*, ou encore *start-up weekends*, nous assistons à la prolifération d'Événements Collaboratifs d'Innovation (ECI) qui viennent phosporer la manière de s'approprier et de traiter des enjeux collectivement et dans une visée d'innovation. À l'inverse – ou différemment – de la logique de l'innovation entrepreneuriale, l'approche des ECI semble faire la part belle à l'idée et à sa formalisation, peut-être parfois dans un extrême inverse qui la met trop en scène : événements ouverts et grand public, logique festive, communication poussée, etc. En cherchant à mettre autour de la table une diversité d'acteurs (experts, citoyens, politiques), ces moments d'interactivité visent néanmoins l'action concrète et l'accélération du processus d'innovation<sup>11</sup>.

C'est ici que l'approche semble trouver ses limites, en partant du principe que le temps limité, la vitesse et une certaine spontanéité peuvent apporter des solutions rapides à des enjeux cruciaux, avec le constat qu'il n'y a pas de *temps à perdre*. C'est là enfin que l'idée cède sa place à l'action, en mettant de côté le besoin de maturation, de réflexion, d'apport critique et d'approfondissement, au profit de démarches tests, prototypées et itératives dans les meilleurs des cas, mais le plus souvent inabouties<sup>12</sup>. Dans ce contexte, la simplicité et la clarté (ce que l'on nomme aujourd'hui *pitch*) prennent le pas sur la complexité, ce qui semble peu approprié face aux enjeux sociétaux par définition multidimensionnels et multifactoriels. Les solutions – qui sont ici des prototypes ou des démonstrateurs – issues de ces ECI tendent finalement à proposer des approches consensuelles et pragmatiques, du fait du temps contraint dans lequel elles s'établissent, et s'accommodent peu des codes de l'action politique<sup>13</sup>.

**C'est là aussi que l'idée cède finalement sa place à l'action, en mettant de côté le besoin de temps long, au profit de démarches tests, prototypées et itératives dans les meilleurs des cas.**

Cette logique *hacker* a largement infusé hors des sphères technologiques, parfois geek, dont elle émane, pour infiltrer l'univers de la création d'entreprise, du management de projet et de l'innovation en général. Elle implique de proposer des *concepts* simples, facilement compréhensibles et accessibles, réalisables ou rapidement adaptables, voire *autodestructibles* s'ils s'avèrent non pertinents, pour être de nouveau réinventés. À l'inverse de l'approche entrepreneuriale dont le but est la mise en place de projets pérennes, on élabore ici des tests et expérimentations *flash* pour (é)prover les concepts ou les idées simples. Plutôt que d'accompagner et de consolider l'idée initiale, les concepts sont multipliés pour repérer la *bonne idée*, celle qui conduira au succès de l'entrepreneur ou du collectif par une expression simple et rapide. En filigrane se mêle l'urgence de l'action qui exige des résultats concrets et quasi immédiats : ce qui est facilement réalisable peut apporter des solutions rapides... et assouvir ainsi les demandes et revendications qui se multiplient dans la société.

**Il s'agit moins de mettre en place des projets pérennes que de faire la preuve, via des tests et expérimentations flash, de concepts ou d'idées simples.**

Si une telle démarche peut avoir pour avantage d'être visible et appropriable par tout un chacun, on peut interroger en revanche sa capacité à transformer un état de fait, une problématique ou un enjeu de société. Autrement dit, ces solutions peuvent-elles être autre chose qu'une douce utopie ou un simple placebo ? Et ne vient-on pas finalement soigner les symptômes visibles des crises plutôt que leur cause ?

<sup>12</sup> Endrissat N., (2018), *Hackathons : A field of dreams for 'collaborative innovation': A review of recent studies*, *Entreprendre & Innover*, 38(3), p. 69-75.

<sup>13</sup> Idem.

## Maker Faire

Évènement mondial itinérant regroupant ateliers, présentations et conférences



Rassembler largement pour partager les connaissances autour des thèmes de la créativité, de la fabrication et des cultures Do It Yourself et Maker.



Évènement festif, de partage de connaissances et de pratiques, qui n'a pas pour vocation de créer des solutions à partir de l'identification de besoins.



## Hackaton

Évènement de compétitions en équipe, sur 24h ou 48h



Transformer une idée ou un concept en un prototype d'applications concrètes, éventuellement commercialisables à court terme



Approche de la compétition et de la rapidité, qui diffuse l'idée que la valeur est dans la solution immédiate, dans un format « crash test ».



## Hold-Up

Ateliers de créativité collective de quelques heures



Résoudre un problème de gestion d'un entrepreneur social



Problématique centrée sur la personne (porteur de projet) et non sur le besoin.



## Startup Weekend

Évènement de créativité sur un week-end



Donner naissance en un week-end à de nouvelles entreprises dans tous les domaines



Évènement festif, qui mêle créativité et création d'entreprise, en donnant la valeur à la concrétisation (entreprise) plutôt qu'à l'identification des besoins.



## Innovation challenges

Concours d'idées via des plateformes de crowdsourcing sur des sujets variés pendant plusieurs jours ou semaines



Soumettre des idées et être sélectionné en vue d'un financement collaboratif



Approche de la compétition, dont la valeur se fonde sur la capacité à être financée, sans considération de la pertinence de l'idée.



## Sprints

Ateliers de créativité sur quelques jours



Concevoir et tester des projets d'innovation grâce à la méthodologie du design thinking



Approche d'usages basée sur le temps court, moins centralisée sur les besoins.



## Innovation Bootcamp

Évènements de plusieurs mois sur le modèle des classes de l'armée



Acculturer un groupe à l'innovation, à sa démarche et à ses outils



Dimension d'acculturation à l'innovation en tant que telle, moins orientée sur sa finalité (réponse à des besoins).



Figure 2 : Les évènements collaboratifs d'innovation et leurs limites. Inspiré de Fabbri, J., Toutain, O. & Glaser A., (2018), Hackathon, startup weekend, innovation challenge... Défis et promesse des évènements collaboratifs d'innovation, Appel à contribution, n°38 de la revue Entreprendre et Innover.

Au surplus de cet examen, s'ajoute la logique de réduction des coûts qui abonde en faveur de la rapidité et de la simplification<sup>14</sup>. D'une part, parce que les projets rapidement développés et déployés, plus modestes dans la mise en œuvre, la mobilisation, l'investissement et l'ambition, coûtent potentiellement moins chers que les projets complexes et de long terme. On peut y voir un lien direct avec la hausse des appels à projets, concours et challenges, qui sollicitent les qualités de communication et de présentation de porteurs de projets, pour les gratifier de prix et reconnaissances, dont les montants et la portée s'avèrent relativement modiques<sup>15</sup>. D'autre part, parce que le fait d'aller chercher à l'extérieur les bonnes idées (l'externalisation ou la démarche aujourd'hui répandue de *crowdsourcing*) permet aussi de s'affranchir de l'effort d'innovation en interne et des moyens financiers qu'il nécessite. Poussé à l'extrême, ce raisonnement invite à considérer l'organisation classique (de l'entreprise à la collectivité) comme inefficace et coûteuse, donc réductible dans ses coûts, au regard de la flexibilité et de l'efficacité permises par des ressources puisées à l'externe, ici gratuites et volontaires... ou collaboratives<sup>16</sup>.

### **Les projets ainsi conçus (rapidement développés et déployés) coûtent potentiellement moins cher que les projets de long terme et complexes.**

En effet, un autre aspect de la tendance *hacker* est sa dimension collective, entendue ici comme collaborative, empreinte de diversité, horizontale et non hiérarchique. Si cette approche tend à ouvrir le spectre des participants, mettant à un même niveau le citoyen, le

politique, le technicien et l'expert, c'est avant tout dans la perspective d'abattre les cloisons et les fonctionnements en silos, et favoriser ainsi la libre circulation des idées, la créativité et les passerelles cognitives, tout autant que de limiter la confiscation des débats<sup>17</sup>. Pour autant, plusieurs critiques peuvent lui être opposables.

Dans un premier temps, il s'avère que la dimension ouverte des démarches de type ECI ou d'innovation collaborative est relative. En effet, l'entre-soi et la logique de reproduction seraient en fait prépondérants, conduisant finalement à regrouper des personnes ayant le même capital culturel, sinon économique, maîtrisant certains codes de l'action, de l'ingénierie et de la technique<sup>18</sup>. Deuxièmement, et dans la prolongation de ce premier point, il apparaît difficile de trouver les preuves de l'incarnation de l'ambition souvent affichée de tenir compte de points de vue divers. Bien plus souvent, les niveaux de savoirs, savoir-faire et savoir-être apparaissent en fait très homogènes dans ces espaces. Ils courent ainsi le risque de contribuer à gommer les aspérités et les divergences, voire à minorer les propositions et capacités différentes à traiter une problématique, au profit de logiques mieux connues ou appréhendées. Derrière un idéal universaliste se cache une réalité plus rude qui met en difficulté ceux qui ne savent pas ou ne peuvent pas, face à ceux qui maîtrisent les codes, en conduisant finalement à une forme de *consensus mou* et peu transformateur. Enfin, et à la suite de ce constat, la dimension collaborative se comprend ici comme la somme de volontés et de capacités individuelles, qui apportent chacune leurs ressources pour améliorer ou adapter une solution.

---

<sup>14</sup> Les difficultés à financer un projet, une démarche, peuvent en effet trouver un dérivatif dans les logiques de *fail fast* ou *échec accéléré* inspirées de l'univers technologique et du *Lean startup*. L'échec accéléré a pour objectif premier de tester rapidement les choses pour en révéler rapidement les dysfonctionnements, afin de diminuer les pertes potentielles et les risques financiers. Ries E., *The Lean Startup : How today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, 2011, p. 337.

<sup>15</sup> Là encore, une simple recherche sur internet permet de saisir l'ampleur du phénomène, tant il n'y a pas une région, un département ou une agglomération qui ne propose son propre prix, appel à projet ou concours, y compris dans le domaine de l'innovation sociale.

<sup>16</sup> Cf. Endrissat N., (2018), op. cit.

<sup>17</sup> Cf. Fabbri J., Toutain O. et Glaser A., (2018), op. cit.

<sup>18</sup> Cf. Endrissat N., (2018), op. cit.

Ainsi, il ne s'agit pas ici de penser *ensemble* ou *en commun*, une solution qui dépasserait les intérêts individuels ou la somme des individus contributeurs ; l'approche collaborative n'est pas une projection commune vers un futur, mais bien un agrégat de briques individuelles qui finissent, dans les meilleurs des cas, par représenter *quelque chose*, à savoir une solution parmi d'autres. En cela, elle se présente comme apolitique, dans le sens où ces initiatives se conçoivent autour d'objectifs opérationnels, se voulant détachés d'un travail sur les fins ou la discussion d'un socle idéologique commun.

**La dimension collaborative se comprend ici comme la somme de volontés et de capacités individuelles.**

On peut ainsi légitimement se demander si de telles démarches, caractérisées par l'entre-soi, le consensus et l'absence d'une ambition commune, sont à même de produire ou de faire émerger des innovations transformatrices de la société. Au pire, ce qui émerge est inabouti, au mieux il en ressort des solutions de faible portée qui soignent les symptômes à défaut de la maladie. Dans tous les cas, qu'il s'agisse de gestion de projet ou de créativité, les prémices de l'innovation sociale – l'identification et l'analyse des besoins de société – semblent oubliées et délaissées en faveur d'actions concrètes, tangibles, compréhensibles et faisables. On préfère ainsi délaisser la complexité, la réflexivité et la capacité critique, quitte à reproduire éternellement les mêmes schémas cognitifs et les mêmes insuffisances, quand le contexte global demanderait des transformations de fond.

# Les approches par les aspirations et le processus

<sup>19</sup> Besançon E. et Chochoy N., (2015), *Les marqueurs d'innovation sociale : une approche institutionnaliste*, Revue internationale de l'économie sociale, (336), p. 80-93.

<sup>20</sup> Juan M., Laville J.-L. et Subirats J., (2020), *Du social business à l'économie solidaire. Critique de l'innovation sociale*, Érès, Sociologie économique, 334 pages.

<sup>21</sup> Douchet L., (2019), *Être une entreprise et servir la société, entre évidence et contradiction. Analyse de l'institutionnalisation de l'innovation sociale en France au début du XXIème siècle*, thèse de doctorat en science politique, Science Po Bordeaux.

**D'autres approches de l'innovation sociale revendiquent des ancrages historiques, méthodologiques et politiques distincts de leurs homologues entrepreneuriaux ou par projet. Ces approches ont en commun de mettre en avant une dynamique sociale qu'elles visent à représenter, susciter ou organiser. D'autres modes d'émergence de l'innovation sociale sont alors valorisés grâce à des approches alternatives qui peuvent avoir en commun de se reconnaître dans une perspective institutionnaliste<sup>19</sup> ou encore « forte »<sup>20</sup> de l'innovation sociale<sup>21</sup>. Leur processus est d'innover en dessinant d'autres objectifs. Ce faisant, elles proposent aussi d'autres façons de penser l'émergence des innovations sociales dont nous développerons ici trois aspects :**

- 1. Le projet socialement innovant émerge d'abord d'une aspiration à faire autrement.**
- 2. D'une immersion par le bas qui fait participer les personnes concernées à sa définition.**
- 3. D'une immersion contingente qui dépend du contexte d'émergence.**

# L'innovation comme la résultante d'une aspiration à *faire autrement*

**E**n premier lieu, ces approches positionnent l'innovation sociale comme le résultat d'une volonté à faire autrement, à modifier des relations sociales de proximité, à faire valoir de nouvelles orientations culturelles. L'innovation sociale se distingue donc de formes historiques de luttes, à l'image des mouvements de résistance pendant la seconde guerre mondiale, qui ont contribué à l'émergence d'un nouveau contrat social au sortir de la guerre. Elle se distingue également de répertoires d'action plus institués, à l'image de la grève dans les luttes syndicales, qui ont contribué à l'obtention de droits sociaux et économiques.

La référence à une aspiration à faire autrement inscrit l'innovation sociale plutôt dans de nouvelles modalités d'action politique autour des années 60-70. Ces *nouveaux mouvements sociaux* s'intéressent à des enjeux culturels et de société plus qu'à la conquête de l'appareil d'État<sup>22</sup>. Ils dépassent la question sociale et les rapports de domination liés au travail pour les interroger également dans les sphères intimes, de la vie familiale, quotidienne, des rapports de consommation et de production, etc.

Dans ce cadre, l'individu est premier par rapport à une typologie de besoins qui n'est pas clairement définie ou circonscrite a priori. Par opposition à des solutions types ou standar-

disées, la revendication est de tenir compte des aspirations des individus concernés pour répondre à leurs besoins. Se loger, s'alimenter, travailler ne sont pas conçus seulement comme des fonctions nécessaires par exemple à la survie ou la vie en société, mais comme des prises de position<sup>23</sup> qui engagent les individus dans leurs valeurs et dans leurs aspirations. Ces aspirations renvoient un ensemble de « *désirs, espoirs, espérances* »<sup>24</sup>, qui deviennent des moteurs concrets mais subjectifs de l'innovation sociale.

**Se loger, s'alimenter, travailler ne sont pas conçus seulement comme des fonctions nécessaires à la survie ou la vie en société, mais comme des prises de position qui engagent les individus dans leurs valeurs et dans leurs aspirations.**

Cette émergence liée à un décalage entre des aspirations individuelles et une situation existante, conduit à considérer que l'innovation sociale naît d'abord en dehors des institutions établies. Elle est le fruit d'individus qui, faisant directement l'expérience de ce sentiment de décalage ou de manque, cherchent à y remédier en inventant d'autres modes de faire<sup>25</sup>. L'innovation sociale naît donc dans un vécu subjectif et la recherche d'une émancipation individuelle des normes dominantes, débouchant sur d'autres modes d'organisation collective.

<sup>22</sup> Dougier H., (1976), éd. *Innovations sociales, pour une révolution du quotidien ?*, Autrement, n°5.

<sup>23</sup> Jean-Louis Laville mobilise par exemple la notion d'aspiration pour élargir le périmètre des innovations sociales au-delà des actions de réparation auprès des personnes les plus défavorisées et des approches « *faibles* », dépendantes du marché, par opposition à des approches « *fortes* », inscrites dans un cadre de solidarité démocratique. LAVILLE J-L., (2014), *Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social*, In *L'innovation sociale*, p. 45-80, Eres.

<sup>24</sup> Chombert de Lowe P-H., (1964), *Aspirations, images guides et transformations sociales*, *Revue française de sociologie* 5, no 2, p.181. Ces travaux établissent notamment un lien entre les aspirations, définies comme désirs, espoirs, espérances, et les dynamiques d'innovation sociale. Les aspirations doivent s'articuler à la notion de besoins pour échapper à une vision trop restrictive de ces derniers et constituer un « *moteur des révolutions, surtout lorsqu'elles s'accumulent longtemps sans pouvoir se réaliser* ».

<sup>25</sup> Cette perception d'un décalage peut d'ailleurs être considérée comme à la base de toute idée : Hollingsworth J.R., (2000), *Doing Institutional Analysis: Implications for the Study of Innovations*, *Review of International Political Economy*, vol. 8, n° 4, p. 595-644 ; Harrisson D., (2012), *L'innovation sociale et l'entrepreneur schumpétérien : deux lectures théoriques*, *Revue Interventions économiques* [Online], 45.

<sup>26</sup> Bouchard M-J., (2006), *De l'expérimentation à l'institutionnalisation positive : l'innovation sociale dans le logement communautaire au Québec*, *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, vol 77 n°2, p. 139-166.

Parmi les exemples étudiés par la recherche, l'apparition des crèches parentales ou d'habitats communautaires au Québec<sup>26</sup> sont désormais des illustrations classiques de trajectoires d'innovation sociale relevant des approches institutionnalistes. L'engagement mis en évidence n'est pas syndical ou militant, conçu dans un cadre collectif lié à l'appartenance à une classe sociale, une profession ou un cou-

rant politique, mais un engagement issu d'expériences de la vie quotidienne, d'individus qui, faisant face à des enjeux similaires (trouver un mode de garde pour leurs enfants, trouver un logement adéquate et abordable), se rassemblent sur un mode affinitaire ou de proximité sociale et géographique, pour construire une solution en réponse à leurs enjeux.

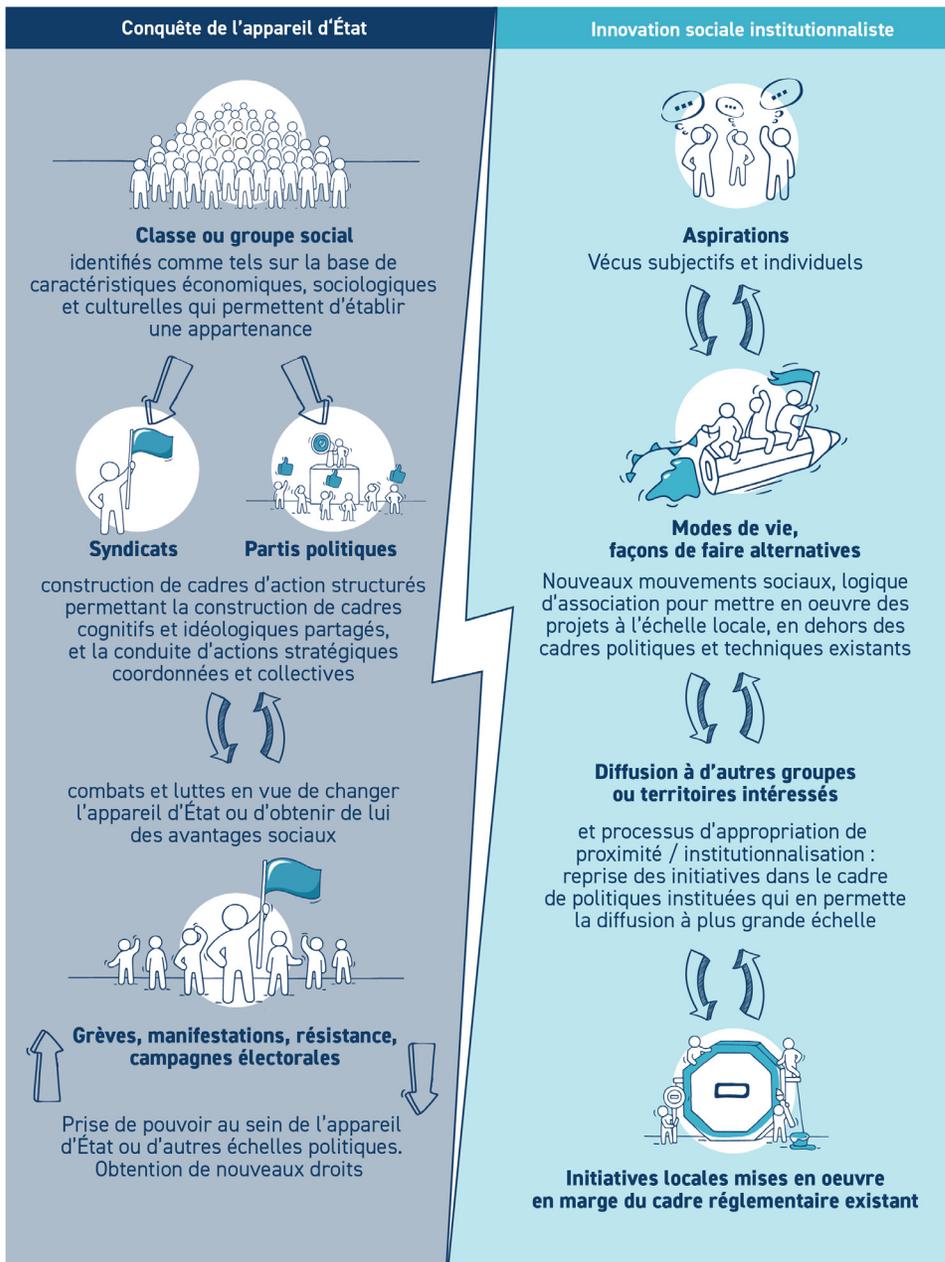


Figure 3 : Approche conquête de l'appareil d'État versus innovation sociale institutionnaliste.

# L'innovation sociale émerge par le bas et procède d'une participation directe des personnes concernées

**D**ans les approches institutionnalistes de l'émergence des innovations sociales, l'implication d'un groupe de personnes qui partagent fortement des valeurs communes apparaît déterminante<sup>27</sup>. Les innovations sociales sont donc les conséquences des actions initiées par un groupe structuré en collectif. Les premières discussions qui définissent le projet autour d'objectifs communs sont issues de ce collectif.

**Les innovations sociales sont les conséquences des actions initiées par un groupe structuré en collectif.**

La façon dont l'émergence des Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) est encouragée illustre cela. L'idée de polarisation en réponse à l'émiettement des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire a certes été impulsée par la recherche<sup>28</sup>. Néanmoins, la reconnaissance des PTCE a également été portée par la formalisation d'un processus « modèle »<sup>29</sup> et même si ce processus modèle n'est pas nécessairement et partout celui qui a été effectivement mis en œuvre par les acteurs, il fait référence pour défendre ce que sont les PTCE et ce pour quoi il conviendrait de soutenir leur développement. Ce processus modèle est celui d'acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire qui agissent sur un même territoire (idéalement un même bassin de vie), qui partagent un socle de valeurs (coopération, gestion démocratique, développement durable, etc.) et des objectifs communs (agir pour le développement local) et qui se réunissent pour les porter en commun, renforcer leurs structures, leurs actions et leurs impacts sur leur territoire.

Ce collectif qui commence à se structurer en amont du projet et contribue à le définir apparaît comme un préalable, voire comme un gage de réussite à l'innovation sociale. La nature des relations qui se construisent entre les personnes qui contribuent à l'émergence d'un projet participe et marque le caractère sociale-

ment innovant du projet. La mise en œuvre du projet est aussi importante que sa capacité à produire : l'implication et les échanges des acteurs dans la phase d'émergence du projet est en soit un résultat, même si le projet n'aboutit pas. Si cette dynamique peine à se mettre en place, l'absence d'un collectif soudé, partageant fortement un projet commun est alors invoquée.

**La nature des relations qui se construisent entre les personnes qui contribuent à l'émergence d'un projet participe et marque le caractère socialement innovant du projet.**

La capacité à générer des proximités est donc déterminante dans la naissance des innovations sociales : leurs dynamiques doivent pouvoir faire l'objet d'un partage fort entre individus qui se reconnaissent autour de visions du monde, d'intérêts, de pratiques, de cultures communes. La construction de cette proximité est présentée comme l'objet d'un travail intense de concertation, de discussion et d'apprentissage collectif, et cela dès l'émergence du projet. Cette approche par la dynamique sociale a pour conséquence généralement de favoriser la réunion d'acteurs sociologiquement, culturellement et généralement géographiquement proches les uns des autres.

Dans le cas des PTCE, cela se traduit par la mise en exergue de trois cercles de coopération, induisant des intensités d'engagement et de portage distinctes. Ces cercles mettent en évidence l'importance donnée à l'engagement des acteurs dans la phase d'émergence des PTCE : si le premier cercle animateur est entièrement tourné vers le Pôle, le deuxième cercle est composé des initiateurs de la démarche tandis que le troisième réunit les acteurs qui rejoignent la dynamique une fois que celle-ci est impulsée.

<sup>27</sup> Duracja N., (2018), *Transformation sociale et communication : pour une approche praxéologique*, Hermès, n°82.

<sup>28</sup> Demoustier D., (2013), *Les pôles territoriaux de coopération économique : une perspective ambitieuse*, tribune du Labo de l'ESS, en ligne sur [lelabo-ess.org](http://lelabo-ess.org).

<sup>29</sup> Adam M., (2013), *Le référentiel d'action d'un PTCE*, en ligne sur [site lelabo-ess.org](http://site.lelabo-ess.org).

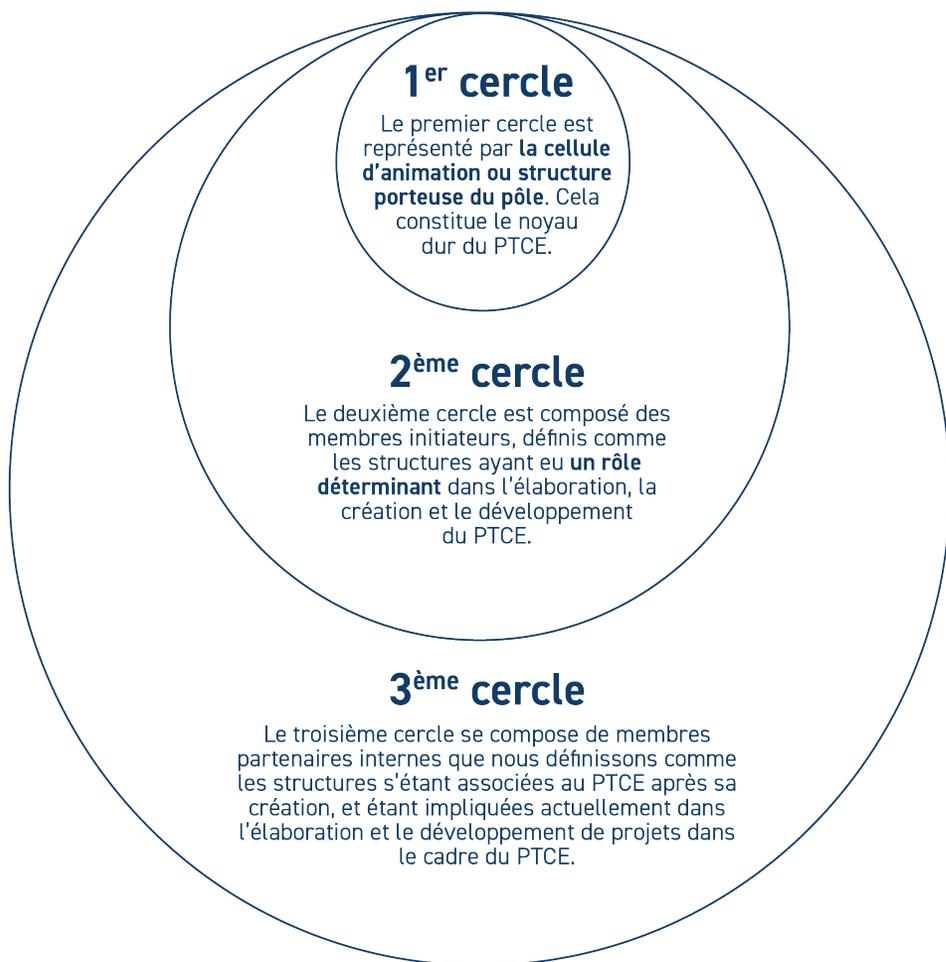


Figure 4 - source : Le Labo de l'ESS, « Enquête d'analyse des PTCE », 2017

L'implication et l'expression des individus sont des leviers de l'innovation sociale, voire des conditions sine qua non. Cela se traduit alors par des logiques participatives qui les favorisent et les encouragent dans un but de formalisation de l'IS.

Si les approches entrepreneuriales valorisent les individus, les approches institutionnalistes

valorisent les relations sociales. C'est également à ce titre que des innovations organisationnelles, à l'image des entreprises libérées<sup>30</sup>, peuvent intégrer le champ de l'innovation sociale, en ce qu'elles proposent d'établir d'autres relations entre salariés au sein d'une organisation ou entre organisations, même si leur objet social reste inchangé.

<sup>30</sup> Le terme entreprise libérée (en anglais *freedom-form company* ou *F-form company*) désigne « une forme organisationnelle dans laquelle les salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bon — eux et non leur patron — d'entreprendre ». Source [https://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise\\_liberee](https://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise_liberee).

# L'émergence de l'innovation sociale est contingente, dépendante du contexte au sein duquel elle émerge

**L**es projets innovants socialement dans la perspective institutionnaliste sont dépendants de leur contexte. Cela conduit à considérer que les innovations sociales sont de nature contingente. Les approches institutionnalistes de l'émergence sont en effet critiques des approches plus standardisées qui construisent la phase d'émergence comme une phase de formalisation d'un projet, diffusable sur d'autres territoires, et dans d'autres collectifs. L'étape d'émergence d'un projet revêt ainsi un caractère d'autant plus crucial qu'elle conditionne sa propagation<sup>31</sup>.

Le local apparaît alors comme le lieu privilégié si ce n'est le premier de la transformation sociale car en étant plus proches géographiquement, on accède facilement aux rencontres, aux échanges et aux apprentissages collectifs. Les projets se construisent donc d'abord localement, en cohérence avec les expériences sociales vécues par les individus sur leurs lieux de vie, dépendantes des dynamiques institutionnelles, géographiques, culturelles, sociologiques, historiques, propres au lieu. Tenir compte de ces spécificités conduit à considérer chaque collectif comme unique, résultant d'une histoire et de dynamiques qui lui sont propres.

**Le local apparaît alors comme le lieu privilégié si ce n'est le premier de la transformation sociale.**

Cela revient également à mettre l'accent sur le fait que l'innovation sociale ne saurait se faire sur commande. Une initiative émerge si un ensemble de circonstances est réuni. Toutefois, malgré la réunion de circonstances favorables, l'initiative peut échouer, en fonction des contextes, des participants, des moments, de la maturité de la démarche, etc. À ce titre, ce n'est donc pas tant le caractère de nouveauté d'une solution donnée qui doit retenir l'attention que sa capacité à générer des modes alternatifs de faire, de produire, de coopérer, c'est-à-dire sa nouveauté relative au contexte dans lequel elle émerge.

Les projets sont encouragés à être expérimentés dans ce contexte local, car c'est en général sur la base d'une première expérience réussie à ce niveau que des logiques de capitalisation sont ensuite mises en œuvre. Le processus d'essaimage doit pouvoir lui aussi s'opérer de proche en proche, les collectifs porteurs de projets similaires dans d'autres contextes devant pouvoir revivre pour réincarner une dynamique propre sur leur territoire. Les approches institutionnalistes privilégient ainsi un travail de documentation de l'étape d'émergence (capitalisation), qui s'opère en lien avec les acteurs académiques qui contribuent à décrire et modéliser ce processus, plutôt que de viser une duplication identique sur la base d'un modèle standardisé.

**Ce n'est donc pas tant le caractère de nouveauté d'une solution donnée qui doit retenir l'attention que sa capacité à générer des modes alternatifs de faire, de produire, de coopérer**

<sup>31</sup> Besançon E., (2015), *La diffusion de l'innovation sociale, un processus de changement multiforme. Une illustration à partir d'une recyclerie*, Sociologies pratiques, (n° 31), p. 31-40. DOI : 10.3917/sopr.031.0031. URL : <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2015-2-page-31.html>.

# Les limites de l'approche institutionnaliste de l'émergence

**M**algré l'accent mis par les approches institutionnalistes sur le caractère contingent, localisé et collectif de l'émergence d'un projet d'innovation sociale, elles partagent un ensemble de traits avec des approches plus classiques de l'innovation, et notamment technologiques. Les théories du changement social ainsi construites ne sont pas si différentes de la théorie de la diffusion de l'innovation proposée par E. Rogers qui souligne le rôle clé des *early adopters*<sup>32</sup> par exemple. Le travail de capitalisation des initiatives qui s'opère reprend également un modèle processuel : « *L'importance des agencements locaux et des médiations institutionnelles conduit à une prise de distance vis-à-vis des formes de généralisation des innovations qui relèveraient de l'essaimage ou de la répliation des pratiques normalisées et standardisées d'un territoire à l'autre. Pour autant, la vision par étapes d'un cycle de vie de l'innovation allant de l'identification des besoins à la levée de fonds, de la mise en place d'un prototype faisant l'objet d'une phase test à sa mise en marché, puis sa duplication sur d'autres territoires, imprègne encore fortement certaines politiques territoriales de l'innovation, au point de penser l'innovation sociale sur ce modèle (Billaudeau et Dewynter)*<sup>33</sup>. »

**Les théories du changement social ne sont pas si différentes de la théorie de la diffusion de l'innovation proposée par E. Rogers.**

Ce processus est fortement lié au projet d'innovation sociale et la phase d'émergence y occupe une place déterminante. Mais celle-ci s'opère le plus souvent en amont de la mobilisation de dispositifs de soutien, qui s'adressent quant à eux aux projets. Dans le cas des PTCE, l'émergence du concept et les efforts multiples pour le consolider ont pu être financés au moins partiellement dans certains cadres (études et postes d'animation à l'échelle des

réseaux notamment). Mais ces efforts ont tout de même très largement reposé sur l'implication dans des groupes de travail de porteurs de projet qui y ont consacré un temps bénévole. La construction de collectifs en capacité de porter et d'affiner un concept d'innovation sociale est donc valorisé, mais le temps de fabrication du concept reste sans réelle solution de financement. Logiquement, les contributeurs de terrain peuvent donc être amenés à conditionner leur investissement dans le collectif à ce qu'ils peuvent espérer en obtenir pour leurs structures respectives en retour.

Le partage de valeurs communes parmi les membres initiant un projet d'innovation sociale est également perçu comme un préalable à toute innovation sociale. Ce point ne permet pas pour autant d'établir que les porteurs de projet parviennent à inscrire les enjeux individuels qui les réunissent dans un premier temps dans une perspective plus large de transformation sociale. Certains projets pouvant être considérés comme relevant de l'innovation sociale se développent principalement en marge des institutions, voire en concurrence ou au détriment de formes d'action déjà existantes, malgré leur antériorité et indépendamment de leur efficacité présumée. Les pratiques alternatives d'éducation, à l'image des écoles Montessori ou Démocratiques, passent ainsi plus facilement par l'ouverture d'établissements privés que par un engagement pour faire évoluer les pratiques éducatives qui ont cours au sein de l'école publique. Ces modèles proposent des alternatives et, s'ils peuvent viser à devenir dominant avec le temps, ils se développent d'abord en dehors du système plus qu'ils ne visent initialement à le transformer. Les approches institutionnalistes de l'émergence peuvent ainsi conduire à valoriser prioritairement les projets alternatifs les moins institutionnalisés.

Le partage de valeurs communes parmi les membres initiant un projet d'innovation sociale est également perçu comme un préalable à toute innovation sociale.

<sup>32</sup> Rogers E-M., (1983). *Diffusion of innovations* (3rd ed.), New York : Free Press of Glencoe.

<sup>33</sup> Bucolo E., Fraisse L. et Moisset P., (2015), *Innovation sociale, les enjeux de la diffusion*, Sociologies pratiques, (n° 31), p. 1-6.

L'ancrage local de l'émergence mérite également d'être interrogé, notamment sur sa capacité à impulser des transformations structurelles des contextes réglementaires, économiques et sociologiques dans lesquels les projets s'inscrivent mais sur lesquels ils risquent de n'avoir que peu de prise. Travailler sur la base d'un destin commun plutôt que d'un partage de valeurs doit permettre de désigner un contexte commun à des acteurs variés, sans pour autant présumer à ce stade de l'émergence d'une communauté de valeur. Une telle communauté de valeur est en effet plus difficile à poser comme prérequis dans un cadre d'innovation sociale de rupture, qui implique la

contribution d'acteurs variés à des innovations elles-mêmes multiples et de différente nature.

Pour cela, deux défis se posent à l'émergence des dynamiques d'innovation sociale :

1. Comment faire pour que la notion de proximité ne soit pas confondue avec celle de contexte local, plus limitée et restrictive et donc moins favorable à l'impulsion de transformations sociales pérennes ?
2. Comment faire pour que la notion de proximité ne soit pas confondue avec celle d'homogénéité, qui peut être réductrice et enfermer dans des postures cloisonnées ?



Figure 5 : Les grands éléments, les limites de perspective institutionnaliste et les leviers liés à une nouvelle approche.

## 4 Une logique de test/adaptation de la solution avec les acteurs engagés qui trouvent des alliés



### Limites

Les logiques de test s'opèrent dans le même contexte que celui qui a conduit à faire émerger un problème et sont donc contraintes de s'y adapter soit en diminuant leur ambition soit en créant une alternative laissant le contexte inchangé



### Leviers liés à une nouvelle approche

Proposer des évolutions contextuelles et systémiques permettant l'expérimentation des innovations à la hauteur de l'ambition dans un cadre le permettant



## 5 Une appropriation de proche en proche jusqu'à viser une appropriation étendue



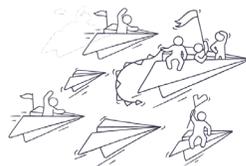
### Limites

L'appropriation de proche en proche vise in fine une généralisation mais cet objectif dépend d'un travail de conviction qui est compliqué dans le cadre de sociétés diversifiées, où les individus ont des valeurs et des aspirations multiples et potentiellement discordantes



### Leviers liés à une nouvelle approche

Viser la transformation systémique



# Aborder l'émergence de l'innovation de rupture

Aborder l'innovation sociale au travers du concept de rupture invite à revaloriser deux étapes importantes. La première renvoie aux éléments de genèse qui expliquent l'intelligibilité d'une idée au sein de la Société, et qui conditionnent souvent les modalités par lesquelles se présentent les « *solutions* » à des problématiques de Société. La seconde amène à repenser la façon dont fonctionne aujourd'hui l'écosystème d'innovation et la manière dont sont activés les processus de résolution des problématiques.

# Révéler la genèse des innovations

**L**es innovations sociales s'inscrivent dans des trajectoires sociales, souvent inconscientes ou insuffisamment conscientisées, qui relèvent de dynamiques qui peuvent être contradictoires et/ou avec des finalités différentes. Elles sont construites à partir d'idées elles-mêmes structurées par des croyances, des normes, des catégories, des valeurs qui suggèrent un système pré-défini à partir desquelles nous appréhendons la réalité, autrement dit une idéologie au sens premier du terme. Cette vision idéologique est généralement masquée car non assumée par les acteurs pour deux raisons principales.

D'une part, l'innovation sociale est touchée par un phénomène de dépolitisation, qui voit l'engagement sociétal se distinguer des luttes se déroulant dans les arènes politiques : contrairement aux acteurs classiques qui combattaient pour le progrès social, notamment les syndicats ou le milieu associatif, les tenants de l'innovation sociale se positionnent à distance de la conflictualité politique<sup>34</sup>.

D'autre part, l'innovation sociale s'est imposée à partir d'un discours performatif liant efficacité économique (l'imaginaire de l'innovation) et progrès social (l'imaginaire de la solidarité), assurant des formes de synthèse entre des acteurs issus de culture politique différente.

**Contrairement aux acteurs classiques qui combattaient pour le progrès social les tenants de l'innovation sociale se positionnent à distance de la conflictualité politique.**

La saturation des discours et des pratiques relevant de l'innovation sociale a ainsi pu brouiller les oppositions fondamentales entre, par exemple, des initiatives relevant de l'économie collaborative et celles issues de l'économie sociale et solidaire. Tandis que la première met en exergue l'importance du partage de l'usage et le dépassement de la propriété (de l'objet, du service), la seconde insiste sur le partage de la propriété comme condition démocratique et sociale de la justice en oubliant l'importance de collectiviser aussi l'usage. On voit ainsi des innovations fleurir autour du partage de l'habitat, de la voiture ou du numérique, sans remettre en cause les soubassements de l'accumulation du capital propre à l'économie capitaliste et libérale. À l'inverse, le développement des formes d'entreprises coopératives ne s'est pas nécessairement accompagné d'une réflexion aboutie sur la transformation partagée de l'usage des services qu'elles produisaient<sup>35</sup>. Il nous apparaît que les fondations idéologiques des innovations doivent être mieux explicitées, mieux révélées, afin qu'elles permettent de mettre en évidence le choix civilisationnel qu'elles incarnent.

<sup>34</sup> Les promoteurs de l'entrepreneuriat social mobilisent un « discours sans adversaires vidé de toute charge conflictuelle ». In Clément G., (2015), *Les entrepreneurs sociaux à l'assaut du monde associatif*, Mouvements, (n° 81), p. 51-59.

<sup>35</sup> Le mouvement des SCOP est d'ailleurs passé largement à côté du mouvement en faveur de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme de l'économie collaborative, probablement parce que le mouvement était avant tout focalisé sur le partage de la valeur et les enjeux de gouvernance, plutôt que sur les modalités même de production de cette valeur, notamment au regard des enjeux écologiques.

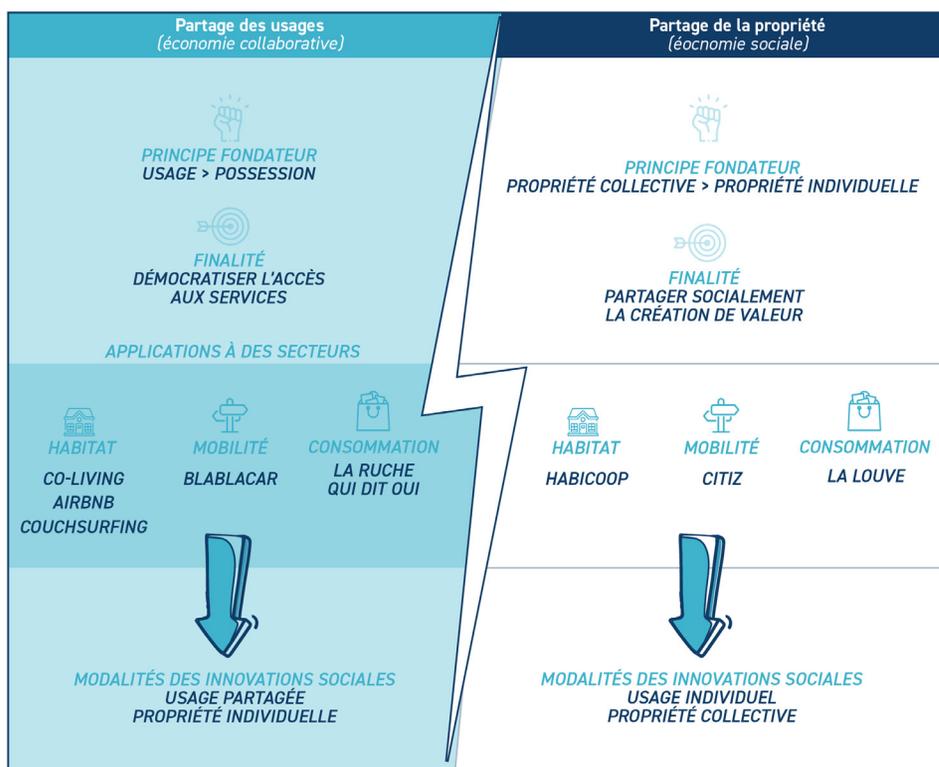


Figure 6 : Les idéologies des innovations sociales : Économie collaborative VS économie sociale.

Cette démarche est également essentielle pour rendre possible une critique de l'innovation proposée, notamment dans la manière dont des solutions bénéfiques peuvent générer des effets involontaires ou problématiques. Un projet comme Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) peut ainsi mettre en tension le secteur traditionnel de l'Insertion par l'Activité Économique, voire créer des formes de concurrence, sur un même territoire, pour capter les activités non commerciales au bénéfice des personnes éloignées de l'emploi. De manière plus criante, les solutions commerciales de soutien aux élèves peuvent contribuer à affaiblir la confiance dans le système public de l'éducation

nationale au motif de vouloir le compléter<sup>36</sup>. Le portage des repas à domicile pour les personnes en perte d'autonomie peut aussi, sous motif d'être une solution facile et rapide pour une personne ne pouvant plus faire la cuisine comme avant, aboutir à recréer une forme de dépendance à un service extérieur et renforcer le sentiment de ne plus « servir à rien »<sup>37</sup>. Plus globalement, les innovations sociales peuvent amener à remplacer des services (souvent publics) sans démontrer de réelles améliorations, voire à monétiser des échanges qui s'opéraient avant à titre gracieux ou désintéressé, et relevaient de la culture commune, de la politesse ou du savoir-vivre.

<sup>36</sup> Voir notamment ACADOMIA, fondée en 1989 sous le nom de Cours Études Secours. Par ailleurs, ces contradictions imprègnent fortement les mouvements promoteurs de l'innovation sociale, qui peuvent dans le même temps tenir un discours radical de changement societal, proche d'une vision alternative, et une lecture très libérale orientée « impact » et travaillé main dans la main avec les grandes banques d'affaires.

<sup>37</sup> Nous renvoyons ici à l'approche de la société ReSanté-Vous, travaillant sur les méthodes humanistes de prévention et de gestion de la dépendance des personnes âgées. <https://www.resantevous.fr>

En repositionnant la complexité au cœur de l'appréciation de l'innovation sociale, il s'agit donc de dépasser les discours de communication, si promptement mobilisés dans les logiques d'entrepreneuriat social, pour assumer qu'il n'y a de solution que partielle, limitée, voire illusoire. Surtout, on voit une perspective féconde à imaginer, une forme de troisième voie permettant de relier des dynamiques différenciées : une nouvelle génération d'innovations sociales reposant sur le lien étroit entre partage de la propriété ET de l'usage. Cette piste a donné lieu à des modèles comme celui de la propriété partagée des résidences principales qu'incarne le dispositif Cologe. Pour ainsi dire, l'approche critique de la promesse des innovations sociales permet de réintégrer une démarche de réévaluation, en identifiant la manière dont elles pourraient être améliorées.

**En repositionnant la complexité au cœur de l'appréciation de l'innovation sociale, on assume qu'il n'y a de solution que partielle, limitée, voire illusoire.**

Analyser la genèse des innovations sociales permet de révéler combien les innovations sociales proposées ne sont pas construites à partir des mêmes conceptions et valeurs. Derrière une finalité surplombante (servir « *l'intérêt général* » ou le « *bien commun* »), existent des visions fort différentes qui s'entrechoquent. C'est ainsi que l'innovation sociale peut être parfois perçue (ou promue) tantôt comme une manière de reconsolider une société-providence, en complétant les dispositifs de service public, tantôt comme le moyen d'affaiblir l'État-providence. Les jeux et rapports de pouvoir au secteur même de l'économie sociale et solidaire éclairent souvent cette confrontation entre tenants d'un « *socialisme* » opéré par des acteurs du tiers-secteur, et les défenseurs d'un libéralisme entrepreneurial. Le propos ici n'est pas tant de prendre position dans ce débat, mais plutôt d'appeler à sa politisation, et à la mise en débat des visions de société qu'elles sous-tendent.

# Repenser l'activation des dynamiques d'innovation sociale

**C**ette première leçon a plusieurs implications méthodologiques. Premièrement, elle exige un travail de problématisation et de politisation préalables à la démarche projet où il s'agit de préciser les problèmes auxquels s'attaquer, les présenter dans leur complexité et globalité, mais aussi assumer quels besoins ne seront pas couverts, voire quelles difficultés nouvelles devront être anticipées. Le tableau page suivante montre ainsi comment la manière d'appréhender la crise relative au logement peut aboutir à des typologies d'innovations sociales radicalement différentes.

Comme nous l'avons souligné plus haut, ce travail de problématisation peut et doit aussi s'accompagner des saines controverses, nées de la confrontation des idées. Confrontation qui doit être acceptée tant scientifiquement que politiquement, et s'insérer dans des cadres ouverts, laissant place aux savoirs d'usage tout en respectant des protocoles de validation avérés.

Deuxièmement, il est impératif de distinguer le (méta)concept et le projet, et de revaloriser le premier par rapport au second. Le concept n'est pas l'idée du projet, elle est la catégorie qui la rend possible. L'associationnisme, le mutualisme, la sécurité sociale, l'état-providence sont des concepts qui ont ouvert concrètement la voie à la naissance d'outils juridiques, à la création de normes sociales et ont accouché de nouvelles modalités d'organisations sociales, d'entreprises, de politiques publiques, etc.

La focalisation actuelle sur les projets a masqué l'absence de concepts qui sous-tendent ces innovations, ou la logique de concepts qui conduisent ces innovations dans des impasses ou dans l'évidement de leur dimension d'intérêt général<sup>38</sup>.

Là encore, en prenant appui sur Cologe, il est important de dissocier la propriété partagée (méta-concept) de son incarnation spécifique appliquée au logement (projet d'entreprise coopérative offrant des services pour un acheter en commun un logement dans lesquels les propriétaires vont habiter). Cette incarnation, à savoir le projet spécifique, peut s'avérer problématique ; il peut échouer, ou encore générer des effets indésirables, ce qui ne remet pas en cause la pertinence du concept initial, qui opère à un autre niveau.

Troisièmement, la revalorisation du (méta)concept aboutit à prêter plus d'attention à la manière dont les connaissances fondamentales, notamment issues de la recherche, mais aussi l'art, influent sur les connaissances plus pratiques. Il ne s'agit pas ici d'aller chercher dans les sciences les projets innovants de demain, mais plutôt de voir comment elles alimentent ce qui les rend intelligibles et donc possibles. À rebours d'une tendance actuelle visant à faire du chercheur un innovateur, on privilégiera plutôt la sécurisation du métier de chercheur ou d'artiste dans sa capacité à penser le monde et à imaginer les catégories conceptuelles différentes par lesquelles celui-ci pourrait être appréhendé. Cette réflexion ouvre la voie à l'intérêt que pourrait représenter un modèle

<sup>38</sup> C'est le cas AirBNB, initialement orientés vers l'organisation d'un service d'hospitalité à domicile : « matelas gonflable (AirBed) et petit déjeuner (Breakfast), et désormais largement mobilisé par les propriétaires comme système de sous-location dans une logique clairement économique et financière.

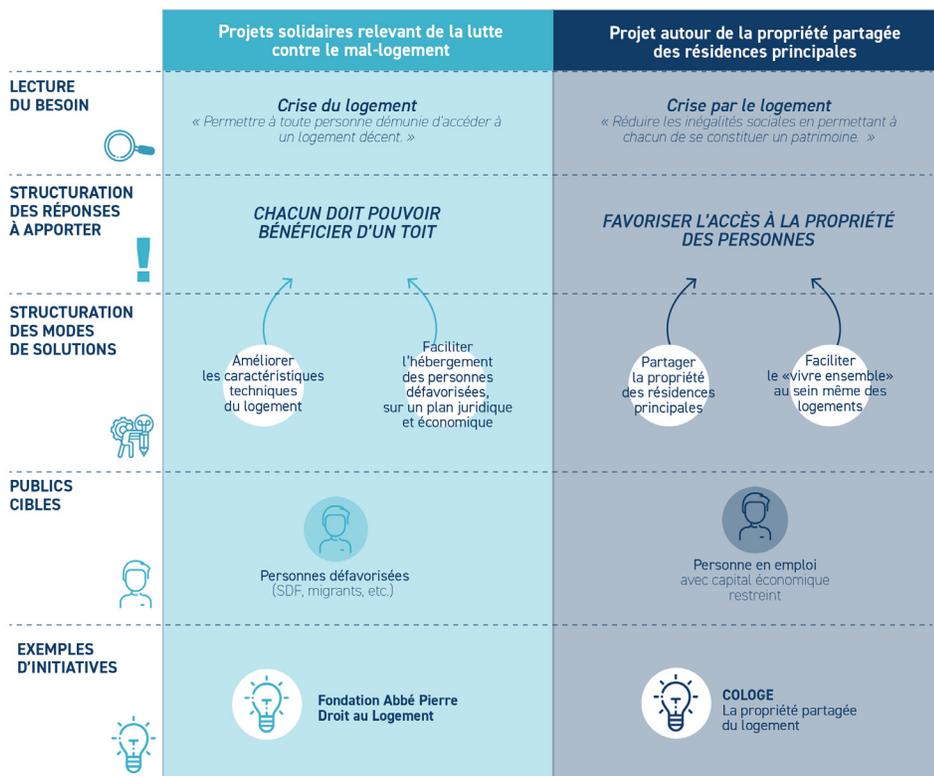


Figure 7 : Reproblématiser le besoin social : exemple du logement

du type *Societal Readiness Level*, pour évaluer la maturité d'un concept. Fondé sur une finalité analogue à la grille TRL (*Technological Readiness Level*), notamment en vue de financer la recherche et son développement, cette grille SRL permettrait aux innovations sociales de disposer de leur propre grille de lecture, indépendante des considérations technologiques qui structurent et monopolisent, malheureusement, l'écosystème de valorisation de la recherche scientifique en France<sup>39</sup>.

Cette réflexion ouvre la voie à l'intérêt que pourrait représenter un modèle du type *Societal Readiness Level*, pour évaluer la maturité d'un concept ayant une portée d'innovation sociale.

Quatrièmement, la génération des concepts d'innovation sociale implique l'activation de communautés hybrides d'acteurs pour que

ceux-ci confrontent leurs problématiques. Par hybridité, nous entendons des personnes issues d'organisations de nature et d'échelle différentes, relevant de pouvoirs publics, de collectivités territoriales, d'entreprises commerciales ou issues de l'ESS, de syndicats ou autres organisations de la société civile organisée ou non. L'hétérogénéité est ici indissociable de la qualité de la controverse qui doit exister préalablement à la phase-projet. Si la création de communautés d'acteurs s'est désormais imposée, elle le demeure au niveau des projets ou sur les territoires. Nous défendons l'idée ici qu'une telle communauté doit aussi pouvoir opérer au niveau des concepts pour envisager les modalités d'incarnation de ce concept sous la forme d'initiatives sociales, en laissant le soin aux différentes communautés de territoire ou de projet de s'approprier ensuite leur faisabilité opérationnelle.

<sup>39</sup> Scop Ellyx, (2020), *Renforcer les liens Société et Recherche : Le rôle structurant des sciences humaines et sociales*, Livre Blanc

# Conclusion

**A**u travers de ce travail, nous avons cherché à souligner deux éléments importants en termes d'appréhension de l'innovation sociale.

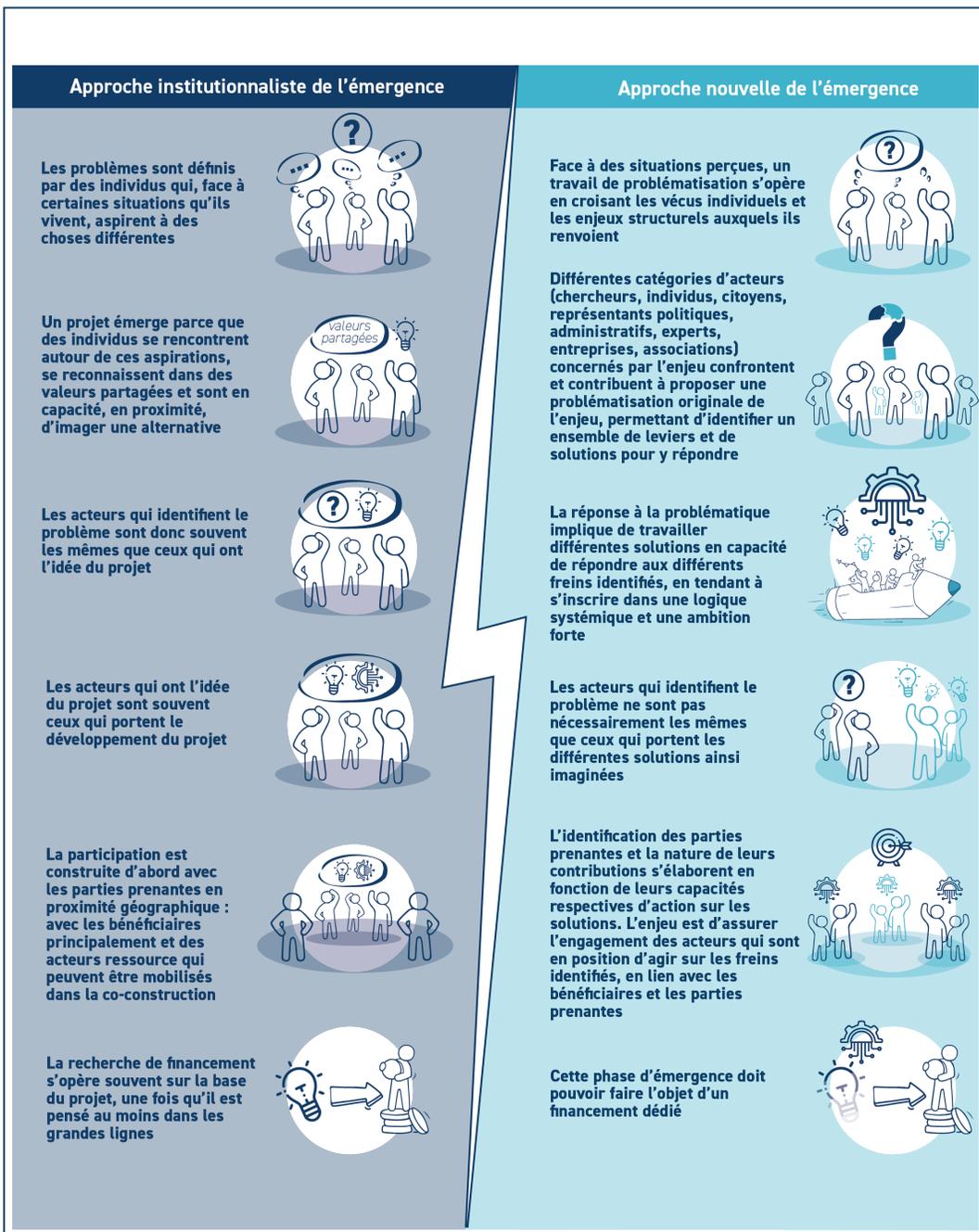
Le premier est la réhabilitation de la phase d'émergence au regard des étapes d'ingénierie de projet. Le sens de l'innovation sociale ne procède pas que dans son incarnation au travers de dispositifs ou de projets ; elle renvoie aussi à une intention, un dessein, une vision du monde et de ce qui doit être changé. En focalisant l'attention sur l'action de changer quelque chose, nous avons largement perdu notre sens de la controverse et du débat sur les avantages réels provoqués par ce changement, sur la nature de celui-ci, ses effets pervers et non intentionnels. Retrouver la genèse des innovations sociales, c'est réinscrire les actions menées dans leur historicité et dans le débat politique et scientifique.

Le second élément est la nécessité de réinvestir les phases d'émergence, de consacrer du temps et des ressources, non pas seulement aux phases d'idéation (de projet), mais aux étapes de conceptualisation qui s'inscrivent sur du long terme, opèrent au travers de la controverse scientifique et politique. Cela conduit

aussi à voir comment l'intentionnalité (de l'entrepreneur) n'est qu'une modalité d'action et qu'elle prend sens dans un système complexe d'interactions sociales qui la fondent, la modifient, la légitiment...

Cela doit amener à prendre une distance avec le champ professionnel de l'innovation sociale pour réintégrer les grandes idées philosophiques et politiques de notre temps et les aborder sur un plan théorique, se les approprier, et travailler à leur inscription sociétale dans le cadre de communautés d'acteurs hétérogènes qui vont pouvoir, chacun à partir de leur prisme, apporter leur pierre à l'édifice du bien commun. C'est cette hétérogénéité qui va nourrir et enrichir les exigences d'un changement fondamental, à la condition toutefois que les ambitions portées le soient de façon collective et partagée. C'est dans le deuxième volume de cette collection que sera abordé plus précisément l'enjeu de la coopération pour la transformation sociale.

# Annexes



Approches institutionnaliste versus approche nouvelle de l'émergence.

# Bibliographie

BELLEMARE G. et KLEIN J-L., (2011), *Innovation sociale et territoires*, PUQ.

BESANCON E., CHOCHOY N. et GUYON T., (2013), *L'innovation sociale. Principes et fondements d'un concept*, L'Harmattan, L'esprit économique - Économie et innovation.

BESANCON E. et CHOCHOY N., (2015), *Les marqueurs d'innovation sociale : une approche institutionnaliste*, Revue internationale de l'économie sociale, Recma, n° 336, p. 80-93.

BESANCON E., (2015), *La diffusion de l'innovation sociale, un processus de changement multiforme*, Sociologies pratiques, n° 31, p. 31-40.

BONCLER J. et HLADY-RISPAL M., (2004), *L'entrepreneuriat en milieu solidaire : un phénomène singulier ?* Revue de l'entrepreneuriat, n°1, p. 21-32.

BOUCHARD M-J., ADALBERT E. et FRAISSE L., (2015), *Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation*, Entretiens. Sociologies pratiques, n° 31, p. 9-14.

BOUTILLIER S., (2008), *L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société entrepreneuriale ?* Humanisme et Entreprises, Vol.5 n° 290, p. 41 à 60.

BUCOLO E., FRAISSE L., MOISSET P., (2015), *Innovation sociale, les enjeux de la diffusion*. Sociologies pratiques n° 31, no 2, p. 1-6.

CHABANET D., RICHARD D., (2017), *L'entrepreneuriat social : un nouveau paradigme ?* Entreprendre et Innover, vol.1 n° 32, p. 24-35.

ÇLOUTIER J., (2003), *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* Cahiers du Crises, Études théoriques, n° ET03 & 4, p. 1-60.

DOUCHET L., (2019), *Être une entreprise et servir la société, analyse du processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale en France au début du XXIe siècle*, thèse en science politique, sous la direction de Xabier ITÇAINA, Université de Bordeaux.

DOUCHET L., (2014), *Habiter pour faire société, Habiter, à perte de vue*, éd. Décisions Durables, Paris.

DRAPERI J-F., (2009), *L'économie sociale. Utopies, Pratiques, Principes*, Repas.

DUVERGER T., (2016), *L'économie sociale et solidaire. Une histoire de la société civile en France et en Europe de 1968 à nos jours*, Lormont : Le bord de l'eau.

ELLYX, (2020), *Renforcer les liens Société et Recherche : le rôle structurant des sciences humaines et sociales*, autoédition.

FONTAINE G., (2017), *Les conditions d'émergence de communs porteurs de transformation sociale*, In Des émergences à la reconnaissance, trajectoires d'innovation, Montréal, Canada, Université du Québec.

FONTAN JM., (2008), *Développement territorial et innovation sociale : l'apport polanyien*. Revue Interventions économiques. [en ligne], n°38.

ITCAINA X. et DEMOUSTIER D., (2018), *Faire territoire par la coopération. L'expérience du Pôle Territorial de Coopération Economique Sud Aquitaine*, La Librairie des territoires.

KLEIN JL., CAMUS A., JETTE C., CHAMPAGNE C. et ROY M., (2016), *La transformation sociale par l'innovation sociale*, PUQ.

LAVILLE JL., (2011), *Économie solidaire*, CNRS, Les Essentiels d'Hermès.

RICHEZ BATTISTI N., PETRELLA F. et VALLADE D., (2012), *L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ?*, Innovations, no 38, p. 15-36.





2021, LabCom DESTINS



Attribution - Pas d'utilisation commerciale - Partage à l'identique

**Conception** : Ellyx (Olivier Palluault, Meri Réale et Laura Douchet)

**Coordination éditoriale** : Ellyx (Maryline Bertrand)

**Conception graphique** : Ellyx (Laura Vidoni)

**ISBN** : 978-2-9580962-0-5

Achevé d'imprimé en novembre 2021

par imprimerie SODAL à Langon (33)

Imprimé en France

**Dépôt légal** : décembre 2021

Cet ouvrage est imprimé sur du papier fabriqué à partir de bois provenant de forêts durablement gérées et avec des encres végétales.







**L**'innovation sociale s'est fortement institutionnalisée en France depuis une dizaine d'années avec la mise en place par l'État et les collectivités de dispositifs d'appuis dont le nombre ne cesse de grandir. Cette institutionnalisation a conduit à organiser et alimenter les débats scientifiques et politiques sous-jacents plutôt qu'à les dépasser. L'émergence de l'innovation sociale reste à ce jour tiraillée entre un social business où s'illustrent les projets d'entreprises et leur impact, et une approche institutionnaliste où s'illustrent les effets des processus sociaux à partir de démarches endogènes.

La collection *Générer l'innovation au service de la Société* présente une réflexion, en quatre volumes, sur les trajectoires menant aux innovations sociales de rupture, à partir de l'observation des limites mais aussi des promesses issues du champ de l'innovation sociale.

Portée par le Laboratoire Commun DESTINS, cette collection a bénéficié de la mobilisation de terrains d'études partagés et d'un croisement des analyses.

Ce premier volume porte sur les conditions d'émergence de la transformation sociale. Il invite à réinvestir les phases de conceptualisation et à mieux lier l'action innovante à la création de connaissances pour faire face aux grands défis de notre époque.

ISBN : 978-2-9580962-0-5



labcom-destins.fr