

# Les dispositifs de soutien à l'innovation sociale

Générer l'innovation au service de la Société

**VOLUME 3**



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)**  
**[destins.labo.univ-poitiers.fr](http://destins.labo.univ-poitiers.fr)**

ISBN : 978-2-9580962-2-9  
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 :**

### **Sébastien Palluault**

Directeur associé et responsable scientifique de la société coopérative et participative (SCOP) Ellyx, Sébastien est spécialiste des dispositifs visant l'émergence de démarches d'innovation sociale. Docteur en géographie de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense, il est actuellement co-directeur du LabCom ANR DESTINS.  
[sebastien.palluault@ellyx.fr](mailto:sebastien.palluault@ellyx.fr)

### **Aurélié Beaugency**

Consultante associée d'Ellyx, Aurélié est docteure en économie et spécialiste des questions d'analyse stratégique en lien avec les problématiques sociétales, de gestion des connaissances pour la décision et la construction de solutions innovantes.  
[aurelie.beaugency@ellyx.fr](mailto:aurelie.beaugency@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)

### **Jade Omer**

Doctorante sous contrat Cifre au sein d'Ellyx et du laboratoire RURALITES de l'Université de Poitiers, Jade réalise sa thèse sur la thématique de la Recherche & Développement sociale en commun depuis 2020.  
[jade.omer@ellyx.fr](mailto:jade.omer@ellyx.fr)

### **Florence Cherigny**

Maître de conférences en droit privé l'Université de Poitiers et membre du laboratoire CECOJI, Florence travaille notamment sur les questions relatives à la notion d'engagement volontaire en droit dans le cadre du LabCom DESTINS.  
[florence.cherigny@univ-poitiers.fr](mailto:florence.cherigny@univ-poitiers.fr)

Les auteurs remercient les différents membres de DESTINS pour les échanges et la relecture du manuscrit, en particulier Marie-Eugénie Laporte-Legeais et Florence Cherigny. Ils remercient également Lilane Bonnal, co-directrice 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 l'entreprise 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**  
[www.destins.fr](http://www.destins.fr)



# Table des matières

<b>Pour une innovation sociale de rupture</b>	<b>p. 8</b>
<b>Les enjeux des dispositifs de soutien</b>	<b>p. 12</b>
<b>L'INNOVATION SOCIALE RECONNUE</b>	<b>p.14</b>
Les dispositifs de soutien, leviers d'une reconnaissance de l'innovation sociale	p. 15
Une répartition des rôles entre partenaires publics et porteurs de projets privés	p. 17
Une diversité des dispositifs de soutien tout au long de la démarche d'un porteur de projet	p. 19
<b>LES DISPOSITIFS DE SOUTIEN FACE AU RISQUE D'UNE INNOVATION SOCIALE DÉSANCHANTÉE</b>	<b>p. 22</b>
Des injonctions contradictoires	p. 23
Des angles morts	p. 29
<b>L'INNOVATION SOCIALE RÉINVENTÉE</b>	<b>p. 32</b>
Assumer le caractère politique des dispositifs d'innovation sociale	p. 33
Assumer un engagement au travers de nouvelles postures	p. 36
Résoudre les freins à la coopération	p. 38
Dépasser la notion de dispositif de soutien : l'innovation sociale abordée sous l'angle du dispositif stratégique	p. 43
<b>Conclusion</b>	<b>p. 45</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>p. 46</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 Xabier 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, coïncée 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 webérien. 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., 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 copportage 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 des dispositifs de soutien

Depuis le début des années 2010, l'innovation sociale est convoquée comme un des leviers pour lutter contre les problématiques écologiques, sociales et sociétales : lutte contre le changement climatique, inclusion, mobilité, santé, solidarités et développement. Les décideurs publics, en lien avec les acteurs privés, structurent des politiques et des écosystèmes, développent des actions, qui visent à répondre aux grands enjeux d'aujourd'hui et de demain. En parallèle, des acteurs privés se saisissent de ces enjeux pour élaborer, seuls ou collectivement, des réponses dont les cadres d'action interfèrent avec les dispositifs déployés par les acteurs publics. Si les réalisations qualifiées d'innovations sociales sont généralement accueillies avec bienveillance, on attend qu'elles puissent apporter des réponses efficaces, notamment au regard de l'investissement et de l'attention dont elles bénéficient pour se développer.

En d'autres termes, l'innovation sociale tient-elle ses promesses ?



**E**n dépit du développement et de la structuration du champ de l'innovation sociale (Douchet, 2019), de la médiatisation et de l'institutionnalisation de certaines de ces initiatives, force est de constater qu'elles ne parviennent pas toujours à être à la hauteur des défis sociétaux qu'elles entendent relever.

Ce livret, rédigé dans le cadre du programme de recherche PRISM (2020-2022) porté par le laboratoire commun DESTINS (ELLYX & MSHS Université de Poitiers-CNRS), propose une réflexion critique ainsi qu'un renouvellement de la manière d'appréhender les dispositifs de soutien aux innovations orientées vers une réponse à un enjeu de société.

Le constat que nous formulons porte sur deux éléments principaux : le premier renvoie au fait que les dispositifs de soutien à l'innovation sociale relèvent le plus souvent d'une délégation maîtrisée de la fabrique de l'intérêt général de la part des pouvoirs publics vers les acteurs privés. Leur conception consacre ainsi une séparation entre les acteurs de l'innovation

(appréhendés comme des « porteurs de projets ») et les gestionnaires publics ou associatifs des dispositifs (appréhendés comme des « partenaires »). Cette organisation du champ de l'innovation sociale conduit à écartier les seconds d'un rôle à la fois plus direct et assumé sur les innovations, tout en contraignant les premiers à s'inscrire dans des cadres, des pratiques et des outils qui ne sont pas neutres quant à la trajectoire de leurs projets. Le second aspect traduit les incohérences, les tensions et les carences des dispositifs de soutien à l'innovation sociale, notamment dans leur capacité à appuyer la dimension politique de ces démarches, à valoriser le portage collectif et inclusif de ces processus, à bousculer les environnements socio-techniques nécessaires à l'innovation, à faciliter la mobilisation de moyens et de ressources à la hauteur des promesses.

Au travers d'une approche en matière d'innovation sociale de rupture, proposant une lecture renouvelée de ces démarches, ce travail propose un certain nombre de points de repères et fixe des pistes de réflexion pour constituer des environnements plus favorables au déploiement des innovations sociales.

# L'innovation sociale reconnue

Alors que le terme demeurait relativement confidentiel au début des années 2000, l'innovation sociale a fait l'objet d'un processus d'institutionnalisation, dont la loi sur l'Économie Sociale et Solidaire de juillet 2014 a été à la fois le catalyseur et l'amplificateur. Ce phénomène s'incarne notamment au travers de nombreux dispositifs de soutien qui lui sont spécifiques et qui dessinent, par les critères qu'ils proposent et les mesures d'aide qu'ils rassemblent, ce qu'est l'innovation sociale, par qui elle est portée et quels sont les moyens et les voies de son développement.

# Les dispositifs de soutien : leviers d'une reconnaissance de l'innovation sociale

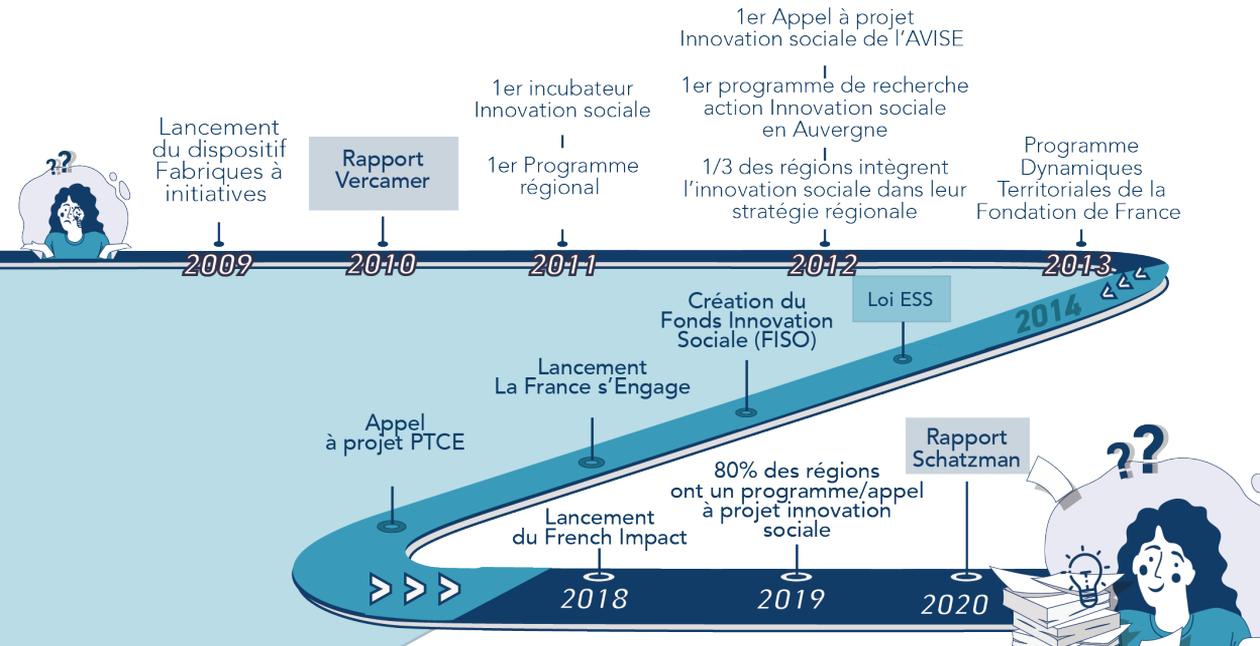


Figure 1 : La mise en dispositif de l'innovation sociale

**L**es dispositifs de soutien à l'innovation sociale renvoient à un assemblage de mesures et d'actions politiques, techniques et sociales mises en œuvre principalement par les pouvoirs publics et les collectivités territoriales dans l'intention de soutenir les innovations portées en réponse à des besoins sociaux et sociétaux. Depuis une quinzaine d'années, ces dispositifs se sont multipliés à l'initiative des pouvoirs publics, des collectivités territoriales et des acteurs privés positionnés sur les enjeux sociaux et sociétaux (structures de l'économie sociale et solidaire, entrepreneurs so-

ciaux...). L'identification de ces dispositifs, qui ont fait l'objet d'une étude récente<sup>2</sup>, est toutefois compliquée en raison de la multiplicité des appellations et des formats qu'ils recouvrent : « programme », « label », « appel à projet », « démarche », « dispositif », etc.

L'augmentation du nombre de dispositifs dédiés à l'innovation sociale se constate depuis une quinzaine d'années (figure 1), offrant une visibilité concrète à l'innovation sociale du niveau local jusqu'au plan européen. Ces dispositifs s'étendent ainsi au niveau régional, au travers des stratégies de soutien à l'innovation élaborées par les régions, et incarnées

<sup>2</sup> Cette première partie emprunte beaucoup au travail mené par Laura Douchet. (2019), « Être une entreprise et servir la société, analyse du processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale en France au début du XXI<sup>e</sup> siècle », Thèse en Science politique, sous la direction de Xabier ITÇAINA, Université de Bordeaux

notamment par des appels à projets ou à manifestation d'intérêt, la mise en œuvre de cadres de financement articulant enjeux de société, recherche et innovation. Sur le plan national, l'innovation sociale est rattachée aux politiques publiques dédiées à l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Au label *La France s'engage* créé par François Hollande en 2016 dans le cadre de son programme présidentiel (et devenue une Fondation) succède l'initiative gouvernementale *French Impact* sous la présidence d'Emmanuel Macron, qui vise à fédérer des écosystèmes territoriaux, stimuler le financement de l'innovation sociale, faciliter les mises en relation entre entrepreneurs sociaux et acteurs publics. L'ouverture sur l'innovation sociale s'est traduite au sein de la Banque Publique d'Investissement (BPI) par la création du Fonds d'Innovation Sociale (FISO), tandis que le contrat à impact social a été instauré par l'État pour compléter l'arsenal de financement des projets. L'innovation sociale intègre également les règlements d'intervention et les programmes d'action au sein de la Commission Européenne et dans les fonds structurels européens. Enfin, sur le plan local, les collectivités territoriales, de la Région aux communes, déploient des appels à projet, des appels à manifestation d'intérêt, des prix, dédiés à accompagner ou valoriser des projets au titre de l'innovation sociale.

### **Sur le plan national, l'innovation sociale est rattachée aux politiques publiques dédiées à l'Économie Sociale et Solidaire.**

Derrière la multiplication des dispositifs de soutien à l'innovation sociale se structure aussi un ensemble d'interventions techniques,

financières, administratives mises en œuvre par des structures privées - principalement associatives -, intervenant en complémentarité ou en relais des pouvoirs publics. Elles jouent un rôle de premier plan dans l'émergence, le déploiement, le portage de ces dispositifs de soutien. C'est le cas par exemple de l'Avisé qui a contribué directement au déploiement des Fabriques à Initiatives en différents points du territoire national ou des Unions Régionales des SCOP qui ont développé leur propre dispositif d'incubation - *Alter Incub*. On observe aussi des démarches similaires au sein de fondations qui se dotent de programmes composant financement et accompagnement d'acteurs engagés sur des enjeux de société. Cette tendance s'est même ouverte à certaines structures commerciales qui cherchent à démontrer leur engagement au travers de leur implication dans le financement, le soutien ou l'accompagnement de dispositifs d'innovation sociale.

### **L'ensemble des interventions en soutien à l'innovation sociale jouent un rôle de premier plan dans l'émergence, le déploiement et le portage des dispositifs.**

Cette mise en dispositif de l'innovation sociale est à la fois le produit d'une tendance lourde des politiques publiques, qui ont reconfiguré leurs modalités d'intervention et de soutien aux structures d'utilité sociale (baisse des subventions aux associations, recours aux démarches d'appel à projet...) et assument un rôle plus en retrait sur la fabrique de l'intérêt général, qui donne une place de premier plan aux acteurs privés.

# Une répartition des rôles : entre partenaires publics et porteurs de projet privés

**L**a répartition des rôles entre acteurs publics et privés, au travers des dispositifs de soutien à l'innovation sociale, s'inscrit dans la définition même que donne la loi de juillet 2014 sur l'Économie Sociale et Solidaire (Cf. figure 2).

La loi désigne principalement les organisations, entreprises et associations, comme les porteurs des projets d'innovation sociale, reconnaissant et appuyant de fait la capacité d'initiative des acteurs privés. Toutefois, elle ne prend pas en considération les acteurs

non organisés sous la forme d'une entreprise ou d'une association. La prise en compte de mouvements de la société civile tenants de démarches novatrices est potentiellement rendue plus complexe, alors même que la notion d'innovation sociale avait été relayée en France dans les années 1970, justement dans le sillage de mouvements sociaux et du renouvellement des formes d'action collective. Ainsi, les actions qui se déploient en marge des cadres d'action institués ou sans structuration sous la forme d'une organisation référente, à l'image des Zones à Défendre (ZAD), ne s'inscrivent pas dans la définition légale proposée.



Figure 2 : Définition de l'innovation sociale à travers la loi de 2014

La loi place également les acteurs publics et les collectivités territoriales dans un rôle de soutien aux actions conduites au titre de l'innovation sociale, plus que dans un rôle de porteur de dynamique d'innovation sociale à proprement parler. Les acteurs publics ne sont pas considérés comme des porteurs de projet potentiels mais comme parties prenantes, principalement financières, de projets développés par les acteurs socio-économiques. Les enjeux travaillés au sein du champ de l'innovation sociale peuvent pourtant relever du cœur des compétences de l'acteur public.

**Les structures publiques et collectivités territoriales ne sont pas considérées actrices de démarches d'innovation sociale mais parties prenantes.**

Les dispositifs de soutien à l'innovation sociale évoluent ainsi dans un rapport de pouvoir entre une multiplicité d'acteurs publics et privés, d'où émerge la centralité de la figure du porteur de projet, qui incarne celui qui prend et porte l'initiative. En plaçant le soutien à celui-ci au cœur de leur mission, les acteurs de ces dispositifs encouragent une démarche entrepreneuriale de l'innovation sociale. Celle-ci traduit également une logique de délégation maîtrisée, dans laquelle les pouvoirs publics transfèrent des activités relevant de l'intérêt général aux acteurs privés tout en gardant un contrôle sur les modalités de soutien et la nature des actions déployées.

# Une diversité de dispositifs de soutien : tout au long de la démarche d'un porteur de projet

**L**es dispositifs de soutien à l'innovation sociale présentent une grande diversité de registres d'action auprès des porteurs de projet : appui à l'émergence, accompagnement méthodologique et technique, financement, consolidation du partenariat, capitalisation d'expériences, appui à l'essaimage, plaidoyer et communication, etc. Ils structurent ainsi une offre pléthorique dans le champ de l'innovation sociale, tout en présentant des modalités de réponse voisines de celles proposées aux acteurs de l'innovation technologique et numérique, jalonnant le parcours du porteur de projet par des interventions à différentes étapes de sa démarche. Bien qu'ayant délimité le périmètre par l'adoption d'un champ lexical propre à l'innovation sociale, ce sont souvent les codes, outils, méthodes de l'innovation technologique et de l'entrepreneuriat qui se retrouvent par mimétisme dans les dispositifs d'appui à l'innovation sociale, jusqu'à l'adoption caricaturale d'un vocabulaire empruntant aux termes anglo-saxons : *start-up*, *scale-up*, *hub*, *booster*, *french impact*, etc.

**Ce sont souvent les codes, outils, méthodes de l'innovation technologique et de l'entrepreneuriat qui se retrouvent par mimétisme dans les dispositifs d'appui à l'innovation sociale.**

Chaque dispositif de soutien présente des particularités liées aux compétences et aux intentions initiales des concepteurs du dispositif, aux besoins identifiés des porteurs de projet, aux ressources mobilisables, qu'elles soient financières ou techniques, aux partenaires chargés de son déploiement opérationnel, etc. L'offre de dispositifs de soutien à l'innovation

sociale est donc riche, à l'image du territoire girondin où coexistent plusieurs programmes d'appui aux porteurs de projet (cf. tableau 1 p. 20), mis en place par différentes collectivités territoriales et fondations, auxquels il convient d'ajouter les dispositifs nationaux mobilisables sur l'ensemble du territoire. Ces dispositifs font, de la part de leurs promoteurs, l'objet d'un renouvellement régulier afin d'améliorer leurs interventions auprès des porteurs de projets et se différencier.

**L'offre de dispositifs de soutien à l'innovation sociale est riche.**

Ainsi, en Gironde, les dispositifs de soutien ont connu une forte évolution en l'espace de quelques années : le dispositif mis en place par le département de la Gironde autour des LaboMobiles connaît actuellement une version *augmentée*, qui intègre un changement des conditions d'éligibilité et des modalités d'accompagnement ; autour du dispositif initial *Fabriques à Initiatives* porté par l'association ATIS s'est progressivement greffée une offre d'appui allant de l'émergence d'initiatives (à travers l'opération *Start Up* de territoire), l'incubation de projets jusqu'à l'accompagnement au changement d'échelle. De la même façon, le dispositif d'appui proposé par la Région Nouvelle-Aquitaine au travers de *L'Appel à Manifestation d'Intérêt Innovation Sociale* a connu une évolution régulière depuis son lancement en 2015, avec un accent porté sur l'expérimentation, le recours aux démarches de Recherche & Développement ou l'évaluation de l'impact. Enfin, au sein de la Fondation de France, les réflexions issues de l'évaluation du programme expérimental *Dynamiques Territoriales* ont notamment ouvert la voie à de nouveaux modes de soutien et d'intervention.

DISPOSITIFS	FABRIQUE À INITIATIVES	LABOMOBILES	VENDANGES D'IDÉES	AMI INNOVATION SOCIALE
<b>PRÉSENTATION GÉNÉRALE</b> 	Dispositif d'émergence des innovations sociales porté par l'Avisé et décliné en Gironde par l'association ATIS	Dispositif d'animation et d'accompagnement des innovations sociales et écologiques radicales porté par le Département de Gironde à travers la Mission Agenda21	Programme de la Fondation de France destiné à encourager et mettre en valeur les initiatives locales sur le territoire du Nord-Gironde	Dispositif mené par la Région Nouvelle-Aquitaine en soutien aux projets d'innovation sociale
<b>MODALITÉS D'INTERVENTION</b> 	Activités de <b>détection des besoins sociétaux sur le territoire</b> , de <b>conception de réponses innovantes</b> , d'étude de faisabilité, de <b>détection puis d'accompagnement</b> d'un porteur de projet	<b>Accompagnement de collectifs d'acteurs d'un territoire</b> à la formulation d'une <b>feuille de route ambitieuse</b>	<b>Accompagnement généraliste</b> au montage de projets (pour l'appel à idées) <b>Financement</b> pour les projets <b>Capitalisation et mise en réseau</b>	<b>Détection</b> à partir d'un AMI, puis encouragement à l'émergence au travers d'un <b>financement</b> , d'une <b>démarche de capitalisation</b> et de <b>mise en réseau</b>
<b>SPÉCIFICITÉS</b> 	Démarche visant à <b>déterminer des besoins, des services nouveaux et des opportunités à concrétiser sur un territoire</b> , puis à vérifier ensuite l'adéquation homme/projet.	<b>Positionnement sur des innovations radicales (0% ou 100% ...)</b> Candidatures de <b>collectifs d'acteurs</b> éventuellement très hétérogènes, autour d'une <b>ambition commune radicale</b> .	Accompagnement en amont du projet sur <b>l'appui à la formalisation de l'idée</b> <b>Inscription territoriale stricte</b> à l'échelle des pays du Libournais et de Haute-Gironde Ouvert essentiellement aux <b>associations non fiscalisées</b> et aux <b>petites collectivités territoriales</b>	Volonté de <b>développement de la R&amp;D sociale</b> + partenariats entre <b>laboratoires de SHS et acteurs de l'ESS</b> Deux volets pour le <b>soutien à l'expérimentation</b> et le <b>soutien au développement</b> . Ouverture très large auprès de bénéficiaires
<b>ÉCOSYSTÈME MOBILISÉ</b> 	S'inscrit dans un <b>double écosystème</b> : - <b>au plan national</b> via le portage de l' <b>Avisé</b> et l'appui de la <b>Banque des Territoires, l'ANCT, l'Etat et le FSE</b> - <b>au plan local</b> via les <b>collectivités territoriales</b> et des <b>partenaires du champ de l'ESS</b> notamment	S'inscrit dans un écosystème lié à la <b>mission Agenda21</b> et au <b>Département de la Gironde</b> + aux <b>collectivités territoriales de la Gironde</b>	S'inscrit au sein du <b>programme national « Dynamiques Territoriales » de la Fondation de France</b>	S'inscrit dans un <b>écosystème régional des acteurs de l'innovation sociale</b> (Région, Agence régionale d'innovation, CRESS...)

Tableau 1 : Exemples de dispositifs de soutien à l'innovation sociale

## **Le risque de désenchantement de l'innovation sociale**

En quelques années, l'émergence des dispositifs de soutien à l'innovation sociale a participé à structurer une certaine manière de construire des réponses dans le champ de l'utilité sociale. Ces dispositifs constituent de plus en plus un passage obligé pour les porteurs d'initiatives sociales ou solidaires. Ils balisent leur parcours au travers d'outils de financement, de mesures d'appui, de modalités d'accompagnement qui tendent sinon à s'uniformiser, du moins à s'inscrire dans une même logique d'accompagnement de projets, reléguant d'autres formes d'engagement plus traditionnel (politiques, syndicaux, militants...) et flattant une lecture entrepreneuriale de l'intérêt général. S'ils appuient une tendance profonde d'individus et de collectifs souhaitant s'investir dans des démarches qui font sens selon eux au regard des défis sociaux, sociétaux, environnementaux, la manière dont l'innovation sociale est structurée par ces dispositifs interroge sur leur capacité à construire les fondements d'une transformation réelle de la société.

**Les dispositifs de soutien à l'innovation sociale constituent de plus en plus un passage obligé pour les porteurs d'initiatives sociales ou solidaires.**

# Les dispositifs de soutien face au risque d'une innovation sociale désenchantée

Les dispositifs de soutien à l'innovation sociale s'inscrivent dans un mouvement d'institutionnalisation qui a émergé et s'est structuré principalement à partir de deux tensions. La première tension est représentée par une opposition entre deux visions antagonistes de ce que recouvre l'innovation sociale<sup>3</sup>. Schématiquement, on peut avancer que la première vision est ascendante, sociale, et collective. Elle est globalement portée par les acteurs traditionnels de l'Économie Sociale et Solidaire et met l'accent sur les conditions de réussite d'une transformation de la société. La seconde vision, plus entrepreneuriale et individualiste, est soutenue par des acteurs davantage tournés vers des logiques marchandes, défendant une approche pragmatique et orientée vers un impact social plus tangible. Elle renvoie au jeu opéré par les acteurs publics qui, dans le même mouvement et à travers de nouveaux dispositifs, invitent les acteurs privés à se saisir de problématiques d'intérêt général tout en cadrant précisément la manière dont les solutions sont appréhendées, conçues et mises en place.

Derrière les promesses de l'innovation sociale, sa mise en œuvre concrète conduit à mettre en évidence plusieurs limites. Certains dispositifs adressent parfois aux porteurs de projet des injonctions paradoxales ce qui laisse penser qu'ils ne sont pas complètement adaptés aux spécificités des démarches d'innovation sociale. Les dispositifs ne tiennent pas toujours compte des enjeux, questions et aspects essentiels à la fabrique de l'intérêt général, ils ont donc en quelque sorte des angles morts. Enfin, il apparaît que les dispositifs de soutien à l'innovation sociale sont peu mobilisés par les démarches axées sur les transformations profondes de la Société, ce qui ne peut qu'interroger sur leur impact face aux enjeux contemporains.

---

<sup>3</sup> Richez-Battesti N., Petrella F., Vallade D., (2012), *L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ?*, Innovations, n°38

# Des injonctions contradictoires

L'analyse des dispositifs de soutien à l'innovation sociale permet de mettre en évidence une série d'injonctions contradictoires parfois peu adaptées aux démarches d'innovation sociale. Ces injonctions dessinent une série d'épreuves auxquelles le porteur de projet doit se conformer. Les exemples d'injonctions de la figure 3 mettent en évidence les incohérences auxquelles les acteurs de l'innovation sociale sont confrontés.

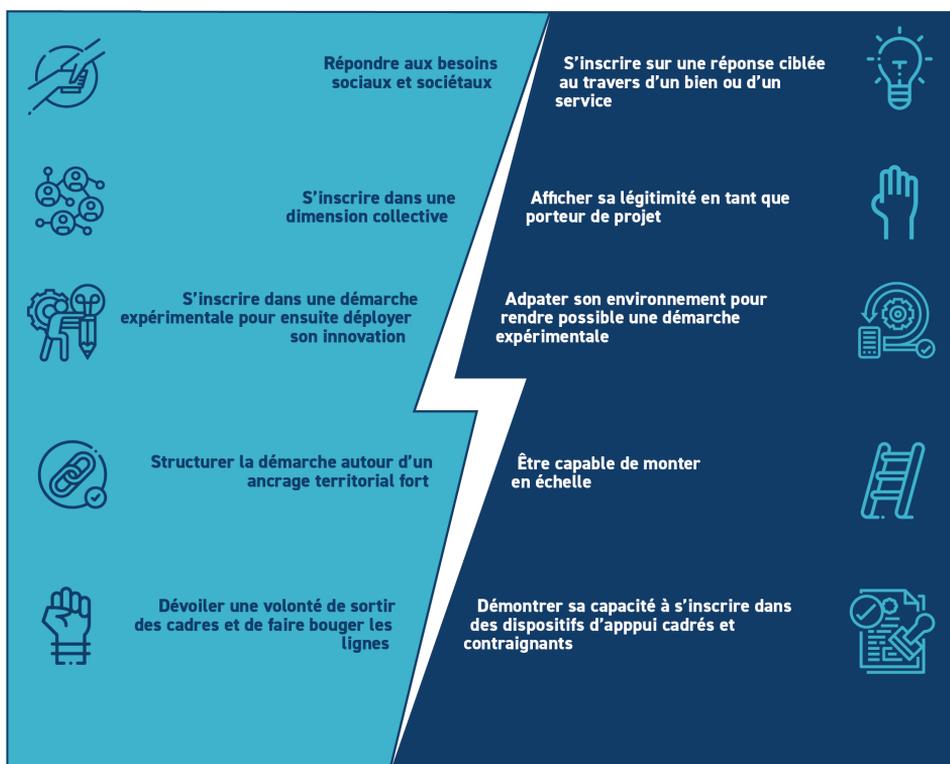


Figure 3 : Les épreuves du porteur de projet d'innovation sociale

Pour illustrer ces injonctions, nous nous appuyerons sur la démarche menée par la coopérative Ellyx depuis 2013 autour d'une démarche visant à déployer une solution de propriété partagée de résidences principales. Cette démarche, qui s'est traduite par la mise en place d'un projet appelé Cologe permet de disposer d'une analyse intéressante de l'effet structurant des dispositifs d'innovation sociale.

## Permettre une propriété partagée des résidences principales : le projet Cologe

Menée par les salariés-associés de la coopérative Ellyx, la réflexion autour du partage de la propriété des résidences principales porte sur la question suivante : comment l'acte d'achat de sa résidence principale peut-il participer d'un système vertueux qui n'accroît pas les disparités de richesse, les fractures territoriales mais favorise une ville plus inclusive et résiliente ?

Le partage de la propriété des résidences principales qui a été travaillé au sein d'Ellyx à partir de 2013 s'appuie sur une volonté d'associer les avantages de la propriété (notamment au travers de la possibilité de thésauriser), ceux de l'usage collectif (mutualisation des espaces, lien social, plaisir de la colocation) dans une optique d'intérêt général (lutte contre les inégalités de patrimoine, densification de l'habitat en milieu urbain, lutte contre la spéculation foncière). La démarche repose sur la conviction qu'il est désormais possible de concilier le partage de l'usage et de la propriété du logement, et que cette conciliation participe à faire reculer la crise « par le logement »<sup>4</sup>. L'approche a toutefois consisté à ne pas mettre en place un service « moins-disant » et à conserver un haut potentiel d'impact social.

Abordée autour du concept de propriété partagée, la démarche d'Ellyx a permis d'explorer les pistes juridiques, légales, financières et assurantielles permettant de concrétiser la propriété partagée de résidences principales, en lien avec un certain nombre de partenaires (notaires, banques, collectivités territoriales, bailleurs sociaux...). Elle a aussi fait l'objet de démarches auprès de particuliers intéressés et d'un travail de recherche sur les implications dans la vie quotidienne de l'usage partagé d'une résidence.

Les démarches menées par Ellyx ont concerné à la fois un volet politique et réglementaire (discussions engagées avec des représentants de l'État dans le cadre de la préparation de la loi ALUR sur l'insertion de la propriété partagée dans la loi française, élaboration d'une convention spécifique validée par une étude notariale, etc) et le montage d'un service adossé à la création d'une société coopérative, amenant l'entreprise à recruter un chef de projet à temps plein sur le montage de la structure à partir de 2018.

Cette démarche a bénéficié de l'appui de nombreux dispositifs de soutien : AMI Innovation sociale de la Région Nouvelle-Aquitaine (2017), Fonds de Confiance de France Active (2018), Programme Quartier d'Innovation Urbaine de la Ville de Paris (2019).

<sup>4</sup> Palluault O. et Lossot C., *Je partage donc je suis, Les perspectives d'inclusion sociale par les nouveaux modèles de propriété partagée des résidences principales*, Actes du 5ème colloque international du CRISES, Des émergences à la reconnaissance, Trajectoires d'innovation, Montréal, 6 et 7 avril 2017

## Répondre aux besoins sociaux et sociétaux



**S'inscrire sur une réponse entrepreneuriale ciblée au travers d'un bien ou d'un service**

Selon sa définition, l'innovation sociale a pour finalité de répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits. Elle doit pouvoir répondre à des « défis sociétaux », des « aspirations sociales », des « problèmes sociaux » qui peuvent se traduire localement mais dont la cause renvoie à une multitude de facteurs et d'acteurs. Pour autant, les dispositifs de soutien appréhendent difficilement cette complexité et sont focalisés sur l'accompagnement d'une réponse. Ils n'invitent pas à mettre en discussion ou à éclairer l'ensemble des leviers nécessaires pour que celles-ci puissent être effective.

Orientée vers la mise en place d'une innovation de biens ou de services, l'innovation sociale est confrontée à différents objectifs : malgré l'ambition affichée, la réponse apportée est généralement partielle, limitée, relative. De manière parfois implicite, les dispositifs de soutien à l'innovation sociale orientent les porteurs de projet vers des démarches entrepreneuriales qui se concrétisent d'abord par la constitution d'un service ou d'un produit porté par une nouvelle entreprise. En effet, les externalités positives, sous la forme de la création d'activités et d'emplois, facilitent souvent l'appui à la démarche, reléguant parfois le caractère d'intérêt général au second plan. Les dispositifs d'appui à l'innovation sociale encouragent et aboutissent ainsi à la démultiplication des initiatives privées sous la forme de nouveaux services, produits et entreprises

sociales, sans que leur relation globale à la résolution du problème initial soit vraiment posée.

**De manière parfois implicite, les dispositifs de soutien à l'innovation sociale orientent les porteurs de projet vers des démarches entrepreneuriales qui se concrétisent d'abord par la constitution d'un service ou d'un produit porté par une nouvelle entreprise.**

Alors que la construction de réponses à des besoins sociaux ou sociétaux doit être ambitieuse et peut renvoyer à des démarches longues et incertaines, les projets d'innovation sociale issus des dispositifs de soutien sont généralement associés à des demandes valorisables relativement rapidement et renvoyant à un modèle économique rassurant. On peut alors repérer des écarts parfois importants entre l'ambition et l'impact attendu.

Ainsi, la constitution d'une structure ad hoc, porteuse d'un nouveau service, est l'horizon vers lequel s'est tourné Ellyx en 2016 pour prolonger ses premiers travaux de R&D sur la propriété partagée de logement. Les aides à l'innovation étant fortement corrélées à l'entrepreneuriat (accompagnement via les incubateurs, financement, communication...), il est attendu du porteur de projet la démonstration d'un modèle économique pérenne et l'appropriation du projet par des parties prenantes. Ce faisant, les démarches particulièrement innovantes apparaissent plus compliquées à porter. Le porteur d'initiatives est confronté à l'enjeu de rassurer quant au caractère opérationnel et pérenne de son innovation au risque de sacrifier son ambition de transformation plus profonde.

**Les aides à l'innovation étant fortement corrélées à l'entrepreneuriat, il est attendu du porteur de projet la démonstration d'un modèle économique pérenne et l'appropriation du projet par des parties prenantes.**

### **S'inscrire dans une dimension collective**

**OU**

### **Affirmer sa légitimité en tant que porteur de projet**

Ce point constitue un autre effet mal appréhendé par les dispositifs. Si la dimension collective apparaît comme un invariant du champ de l'innovation sociale, peu de dispositifs semblent réellement faciliter le portage collectif des projets, et encore moins la coopération nécessaire entre les parties prenantes. Certes, le collectif est pensé comme un élément positif dans les projets d'innovation sociale, voire comme un moyen privilégié de transformation, mais les dispositifs d'innovation sociale demeurent centrés sur un porteur (physique ou moral), qui sera l'interlocuteur privilégié et qui est celui - et souvent le seul - qui devra rendre des comptes. Captant la majeure partie des ressources affectées au projet (temps d'accompagnement, financement, communication...), le porteur endosse aussi la responsabilité de leur gestion et de leurs retombées. Cette asymétrie de ressources et de pouvoirs est d'autant plus marquée que les dispositifs de soutien ne permettent pas, dans le cadre d'un projet commun, de financer plusieurs structures. Les dispositifs exigent généralement en amont la création d'un collectif via une structure juridique unique.

### **Captant la majeure partie des ressources affectées au projet, le porteur endosse aussi la responsabilité de leur gestion et de leurs retombées.**

L'analyse de la démarche Cologe montre que la focalisation autour d'un porteur de projet, exacerbée à partir de 2018 par le recrutement d'un chef de projet, a conduit à construire les représentations des partenaires du projet autour d'une finalité entrepreneuriale de la démarche. Dès lors, leur positionnement autour du projet est associé moins à la finalité sociétale du concept qu'aux motivations

des associés-salariés de la coopérative Ellyx, qu'au modèle économique du projet, qu'aux modalités de déploiement opérationnel. D'un concept initié autour de préoccupations sociales et politiques, Cologe est surtout appréhendé à partir de 2017 comme un « service » qui a vocation à être porté par une entreprise, compliquant l'inscription d'un travail plus en profondeur sur les conditions nécessaires (juridiques, institutionnelles, économiques...) à la propriété partagée de logements. Au final, la démarche sur la propriété partagée n'est plus l'affaire que de l'entreprise qui la porte au nom d'intérêts essentiellement identifiés comme privés et commerciaux.

### **S'inscrire dans une démarche expérimentale pour ensuite déployer son innovation**

**OU**

### **Adapter son environnement pour rendre possible une démarche expérimentale**

Une troisième forme d'incohérence renvoie à la place accordée aux pratiques d'expérimentation dans le processus d'innovation sociale. Selon la définition du Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire, le fait d'expérimenter est une étape consubstantielle de la démarche, le terme renvoyant à la démonstration de la pertinence de la réponse en conditions réelles avant sa mise en œuvre et sa diffusion. L'expérimentation constitue ainsi une phase nécessaire au déploiement de l'innovation sociale, qui toutefois s'inscrit souvent dans un environnement contraint. Or, si l'innovation sociale se nourrit de nouvelles pratiques sociales, d'une mobilisation alternative de règles ou de normes, elle est également dépendante des possibilités institutionnelles, réglementaires, juridiques pour se diffuser.

### **L'expérimentation constitue une phase nécessaire au déploiement de l'innovation sociale, qui toutefois s'inscrit souvent dans un environnement contraint.**

Souvent, ce n'est pas le porteur de projet qui peut changer le contexte de son expérimentation, mais les institutions publiques ou privées qui se situent en dehors de la démarche projetée. Confronté à l'incapacité de modifier les lignes nécessaires à la démonstration de son impact, le porteur de projet est alors amené à s'inscrire dans une expérimentation a minima, dégradée, tout en essayant de défendre le fait que cette version est suffisamment probante pour valider le concept.

À nouveau, le cas de la propriété partagée de logements peut rendre compte de cette tension : si la démarche engagée a abouti à la mise au point d'une convention juridique nouvelle, de protocoles d'accords avec des notaires, des assurances, des banques pour rendre possible l'acquisition conjointe, elle bute encore à l'heure actuelle sur le verrou des conditions de contre-garantie, les pratiques courantes relatives à l'hypothèque de biens immobiliers ne pouvant s'opérer dans les situations de co-logement. Tandis que la plupart des partenaires, institutionnels notamment, réserve leur appui politique à l'expérimentation de la co-propriété de logement en situation réelle, l'absence de solutions effectives de contre-garantie incite à inventer des mécanismes dégradés d'expérimentation, qui affecteront nécessairement la portée de son institutionnalisation.

**Structurer la démarche autour  
d'un ancrage territorial**

**OU**

**Être capable de monter  
en échelle**

L'ancrage territorial est présenté comme un critère déterminant dans le soutien des gestionnaires de dispositifs, qui incitent à faire avec l'écosystème disponible dans le territoire pour

lequel ils sont compétents. La démonstration de cet ancrage territorial conditionne le soutien du dispositif, sans questionner ni la capacité à répondre à une large palette de besoins, ni la pertinence quant au besoin social du projet.

Mais cette obligation, qui renvoie à une lecture plus locale que proprement territoriale, d'un ancrage contraint également le potentiel de transformation, amenant le porteur à revoir l'ambition au prisme des appuis disponibles (réseaux, dispositifs d'aide en ingénierie ou financier). Ces appuis répondent de compétences administratives d'intervention (Région, Département, commune), de thématiques (santé, habitat, environnement, etc) qui définissent une échelle territoriale dans un cadre administratif donné, apportant une action plus globale que thématique.

**L'ancrage territorial est présenté comme un critère déterminant dans le soutien des gestionnaires de dispositifs, qui incitent à faire avec l'écosystème disponible dans le territoire pour lequel ils sont compétents.**

La démonstration d'un ancrage territorial spécifique, notamment pour des projets qui s'attaquent à des enjeux de portée nationale, est parfois une gageure. Son siège étant localisé à Cenon près de Bordeaux, la Scop Ellyx a pu mobiliser des dispositifs intervenant à l'échelle de la Région Nouvelle-Aquitaine dans le cadre de la démarche Cologe, mais sans que les terrains d'intervention les plus pertinents soient nécessairement situés sur ce territoire. Par ailleurs, la logique actuelle visant à expérimenter localement pour ensuite monter en échelle a contribué à associer au départ des interlocuteurs régionaux dont la capacité à faire accepter des changements de pratiques aux parties prenantes stratégiques (banque, assurance, notariat...) est parfois restreint. Repositionnée sur des terrains d'implantation en Île-de-France à partir de 2019, la démarche s'est peu à peu ouverte à des acteurs intervenant à des niveaux de responsabilité plus en lien avec les besoins d'avancement du projet.

**Dévoiler une volonté de sortir des cadres et de bouger des lignes**

**OU**

**Démontrer sa capacité à s'inscrire dans des dispositifs d'appui cadrés et contraignants**

À l'image des différences auxquelles renvoie Laurent Mermet à propos des débats démocratiques<sup>5</sup>, on peut distinguer des formes d'innovation sociale d'élevage et des formes plus sauvages, les dispositifs d'accompagnement renvoyant plus largement aux premières tant ils encadrent, parfois homogénéisent, la manière dont les acteurs doivent penser leur démarche d'innovation. Les gestionnaires de dispositifs intègrent et valorisent les méthodes d'animation, de mise en réseau, d'émulation collective, ils investissent fortement dans des outils de créativité et d'intelligence, mais dans un cadre qui en limite fortement les potentialités et les effets ainsi que la capacité à repérer ou renforcer des idées et projets.

De plus, les dispositifs sont largement évalués sur leur capacité à accompagner l'émergence de projets pérennes, qui peuvent être mis à leur crédit. Cette pression conduit les animateurs de ces dispositifs à appliquer des méthodes de sélection rigoureuses, reposant sur des critères permettant de choisir in fine les projets les plus à même de satisfaire les ré-

sultats attendus par les financeurs des dispositifs, dans des temporalités courtes (à l'issue de l'accompagnement). De fait, les besoins du porteur au regard de son ambition sont peu étudiés et pris en compte dans la démarche d'appui contrairement à l'analyse des moyens mis en œuvre pour le projet.

L'innovation sociale est instituée aujourd'hui au sein d'un espace et de cadres d'action précis, élaborés par des acteurs publics ou privés pour encourager et faciliter les démarches dans la perspective de proposer de nouvelles approches pour aborder les besoins sociaux et sociétaux. Ces dispositifs élaborés permettent l'émergence et le développement de projets et d'actions dans des périmètres et selon des portées d'intervention définies (par la durée d'expérimentation, par le territoire, par les moyens financiers ou d'ingénierie mobilisés, par les critères d'évaluation, etc.) qui en facilitent la maîtrise par leurs concepteurs. Pour autant, ils en limitent et contraignent d'autres tant en termes d'ambition, de capacité de transformation et d'accès à des moyens en cohérence avec les enjeux sociétaux visés.

**L'innovation sociale est instituée aujourd'hui au sein d'un espace et de cadres d'action précis, élaborés par des acteurs publics ou privés.**

À ces tensions qui rendent compte de la difficulté pour le porteur de projet à concilier les impératifs auxquels renvoient les dispositifs de soutien à l'innovation sociale, nous pouvons aussi associer des angles morts, c'est-à-dire un certain nombre de dimensions qui sont, au contraire, très peu abordées.

<sup>5</sup>MERMET L., (2007), *Débattre, sans savoir pourquoi : la polychrésie du débat public appelle le pluralisme théorique de la part des chercheurs*. Le débat public : une expérience française de démocratie participative.

# Des angles morts

**C**alqués originellement sur des dispositifs propres au développement de l'innovation technologique, les dispositifs d'accompagnement à l'innovation sociale peinent encore à intégrer des dimensions essentielles de ces démarches. Parmi ces angles morts se retrouvent des enjeux propres à la dimension politique, complexe et collective de ces processus.

## L'angle mort de la mise en débat politique des démarches d'innovation sociale

Le processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale a largement emprunté à deux registres : celui du développement local, et celui de la création d'activités et de l'entrepreneuriat<sup>4</sup>. Malgré la mobilisation constante d'un discours sur l'intérêt général, l'innovation sociale s'opère largement en dehors de l'action des instances politiques et démocratiques. Les acteurs politiques traditionnels ne sont pas appréhendés comme des acteurs potentiels de l'innovation sociale et ne l'abordent que comme un objet de politiques publiques. Si les démarches d'innovation sociale portent sur les problématiques également traitées par les instances en charge de ces questions, elles mobilisent peu les élus et elles s'opèrent très largement en dehors d'une interaction directe avec eux. L'accès aux élus, la mise en débat des thématiques, leur inscription à l'agenda politique sont quelques-uns des enjeux principaux des porteurs de projet auxquels les dispositifs – inscrits dans des méthodologies de projets – répondent peu. De fait, la technicisation progressive des démarches d'innovation sociale, construite sur un renouvellement constant des méthodes et des outils d'accompagnement de projet, nourrit leur dépolitisation, leur déconnexion des agendas politiques, leur distance face aux réalités vécues par les élus.

**Malgré la mobilisation constante d'un discours sur l'intérêt général, l'innovation sociale s'opère largement en dehors de l'action des instances politiques et démocratiques.**

Dès lors, comment s'étonner de l'absence d'une mobilisation plus significative des ressources des acteurs publics dans la valorisation des innovations sociales, dans leur expérimentation ? Les principaux leviers proposés aux acteurs de l'innovation sociale sont avant tout ceux qui sont maîtrisés par l'appareil technico-administratif (octroi de subventions, mise à disposition de temps des agents...), alors même que les besoins relèveraient davantage de décisions stratégiques qui s'accomplissent au niveau des élus (affectation de la commande publique, modification de règlements d'intervention au profit de démarches expérimentales, mobilisation des ressources d'un territoire au profit d'une démarche...). Cette difficulté des dispositifs d'accompagnement à inscrire les démarches dans une dimension plus politique que technique se conjugue à celle de se relier aux autres dispositifs existants, particulièrement s'ils relèvent d'autres instances, à la fois sur le plan temporel et spatial.

## L'angle mort de la dimension complexe des démarches d'innovation sociale

Parce qu'aucun dispositif ne permet de couvrir la totalité des besoins d'accompagnement sur la durée de la démarche, le porteur de projet est amené à en mobiliser plusieurs pour le mener à sa maturation. Or, plus le projet est innovant et porteur de changements importants, plus il sera complexe de construire un parcours complet, cumulatif et adapté. L'exemple de la démarche Cologe peut ici être éclairant quant à la nécessité de mobiliser une diversité de dispositifs dans le temps mais il témoigne aussi de leur faible porosité (figure 4).

<sup>4</sup> Douchet L., (2019), *Être une entreprise et servir la société, analyse du processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale en France au début du XXI<sup>e</sup> siècle*, thèse en science politique, sous la direction de Xavier ITÇAINA, Université de Bordeaux.

La complexité des processus d'innovation sociale nécessiterait ainsi un ajustement de l'échelle des moyens et des leviers en fonction des démarches envisagées et de leur impact pour la société. Or, les dispositifs d'accompagnement à l'innovation sociale sont calibrés a priori et ne peuvent qu'à la marge ajuster leurs modalités d'intervention. En résumé, ce n'est pas le potentiel du projet qui détermine l'importance de l'appui, mais bien le cadrage initial des dispositifs qui contraint en partie la trajectoire de développement des projets.

**Ce n'est pas le potentiel du projet qui détermine l'importance de l'appui, mais bien le cadrage initial des dispositifs qui contraint en partie la trajectoire de développement des projets.**



Figure 4 : La trajectoire de mobilisation des mesures et dispositifs d'appui à l'innovation sociale pour la démarche autour de la propriété partagée du logement.

## L'angle mort de la dimension collective des dynamiques d'innovation sociale

Les dispositifs de soutien à l'innovation sociale ne permettent qu'imparfaitement de tenir compte de la dimension collective des dynamiques d'innovation sociale. Si les acteurs collectifs, à l'image des organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (associations, SCIC), sont encouragés à devenir porteurs de projets, les coalitions d'acteurs de différentes natures s'intègrent plus difficilement dans les dispositifs de soutien à l'innovation sociale. Et au-delà de la capacité des dispositifs de soutien à l'innovation sociale à encourager et reconnaître la co-responsabilité de parties prenantes dont les modalités d'implication sont potentiellement variées, des questions se posent également relativement à la valorisation des innovations et à l'organisation du partage de cette valeur dans une dynamique collective.

### Au-delà de la capacité des dispositifs de soutien à l'innovation sociale, des questions se posent relativement à la valorisation des innovations et à l'organisation du partage de cette valeur dans une dynamique collective.

Une forme de dichotomie peut être trouvée en matière de propriété des résultats. Certains dispositifs valorisent une lecture propriétaire de l'innovation (souvent pour favoriser une démarche entrepreneuriale), quand les autres obligent à s'inscrire dans une logique d'ouverture ou de renonciation aux droits de propriété intellectuelle. L'inscription de ces modalités a priori complique de fait une démarche collective opérée par des acteurs hétérogènes et les formes de négociation qui pourraient en découler. Par ailleurs, dans le cadre de leur politique d'innovation sociale, de nombreux acteurs se sont dotés d'engagements volontaires, qui peuvent prendre des formes et dénominations variées : chartes, codes de conduite ou codes éthiques, référentiels de qualité éventuellement assortis de labels ou de certifications.

Ces engagements volontaires, adoptés par des acteurs soucieux de concilier leurs activités économiques avec des préoccupations d'ordre social s'inscrivent dans une logique de projet, qui est précisément au cœur de la définition de l'innovation sociale proposée dans la loi sur l'ESS de 2014. En droit, ces engagements volontaires s'intègrent dans un processus d'autorégulation désigné sous les appellations droit souple, droit mou ou *soft law* en anglais, en référence au caractère a priori non obligatoire et non contraignant de ces règles. Si l'élaboration des engagements volontaires peut servir, au départ, à suppléer des normes publiques estimées insuffisantes, elle pourra, par la suite, servir de base au développement d'une norme publique, selon une démarche ascendante qui viendra reconnaître le bénéfice de ces initiatives spontanées et/ou les encadrer lorsque leur développement paraît anarchique. Les exemples de ces interactions entre droit souple et droit dur sont riches d'interrogations dans le secteur de l'innovation sociale. Elles soulèvent notamment le problème de l'articulation de ces engagements volontaires avec deux grands corps de règles du droit dur : d'une part, celui du droit des obligations ; d'autre part, celui du droit économique. Or, le cadre d'application des innovations sociales, tant dans leur portée politique, sociale, juridique, économique, est peu abordé, laissant les porteurs de projet développer leur démarche comme si, finalement, elle ne portait de caractère innovant.

### En droit, les engagements volontaires s'intègrent dans un processus d'autorégulation désigné sous les appellations droit souple, droit mou ou *soft law* en anglais, en référence au caractère a priori non obligatoire et non contraignant de ces règles.

Face à ces constats, des dynamiques de renouvellement et de repositionnement des dispositifs de soutien à l'innovation sociale peuvent être observées, traduisant la volonté de dépasser les carences que nous venons de présenter.



# L'innovation sociale réinventée

# Assumer le caractère politique des dispositifs d'innovation sociale

**R**epositionner l'innovation sociale dans sa dimension à la fois stratégique et transformative doit conduire à lui conférer un rôle politique plus affirmé.

Ce renforcement du politique doit concerner :

- Une plus forte intégration des acteurs politiques aux démarches d'innovation sociale, notamment les représentants et les élus, desquelles ils sont aujourd'hui largement absents ou exclus.

- Un repositionnement des démarches d'innovation sociale à partir d'une lecture politique et nécessairement controversée des besoins sociétaux et des réponses qui leur sont apportés.

## Inclure les acteurs politiques au sein des dispositifs d'appui à l'innovation sociale

L'effacement des représentants politiques traditionnels dans les dispositifs de soutien à l'innovation sociale (élus, syndicats, partis, représentants des mouvements sociaux...) ne traduit pas nécessairement une appréhension non politique des enjeux. Elle est apportée par les acteurs engagés qui participent à la gestion de ces dispositifs, soit qu'ils interviennent au titre de leur rôle dans ceux-ci (techniciens de collectivités territoriales) ou comme experts mobilisés (consultants). Toutefois, l'imprégnation de leur fonction dans ces dispositifs n'est pas neutre quant à la nature de leur contribution : elle donne un poids important à des figures qui sont peu ou prou dépendantes socialement ou professionnellement des dispositifs dans lesquels elles évoluent. Elle induit ainsi une lecture plus technique, associée souvent à une focalisation sur les conditions de faisabilité dans un environnement donné, actuel. Inclure davantage les acteurs politiques dans les démarches d'innovation sociale, les placer dans un rôle central au sein des dispositifs de soutien pourrait favoriser un retour du politique à travers la mise en débat de démarches plus controversées, plus polémiques, à même de questionner plus frontalement les responsabilités respectives des acteurs qui jouent un rôle dans l'identification des problématiques

de société, dans la nature de leurs causes, dans les leviers de leur résolution. Elle doit amener à positionner l'innovation sociale comme un vecteur de dialogue politique, un levier de production de nouvelles politiques publiques. Cette politisation va de pair avec un recouplement plus affirmé entre l'innovation sociale et l'innovation publique qui bien qu'actuellement peu reliées, ont toutes les deux des perspectives porteuses de transformation sociale forte.

**Inclure davantage les acteurs politiques dans les démarches d'innovation sociale, les placer dans un rôle central au sein des dispositifs de soutien pourrait favoriser un retour du politique à travers la mise en débat.**

## Investir sur les besoins de la société

La repolitisation des démarches d'innovation sociale à travers les dispositifs peut également s'opérer au travers d'un plus fort investissement sur la problématisation des enjeux de société, sur une mobilisation plus convergente des acteurs sur des enjeux-clés.

L'explicitation de la problématique sociale et sociétale est souvent le parent pauvre des démarches inscrites dans les dispositifs d'accompagnement à l'innovation sociale<sup>7</sup> : en quoi porte-t-elle sur une problématique non résolue ? En quoi participe-t-elle de l'intérêt général ? Quelle sera l'articulation entre la solution proposée, les politiques publiques et les initiatives privées ? Or, la démarche d'innovation sociale est essentiellement laissée aux acteurs privés, libres de déterminer le sujet qu'ils souhaitent traiter et la manière dont ils veulent y répondre. Même lorsque les dispositifs de soutien à l'innovation sociale ciblent une thématique particulière (le logement, la mobilité, l'éducation...), c'est parfois moins pour favoriser l'émergence de réponses stratégiques à une problématique identifiée que pour s'inscrire dans les compétences du gestionnaire du dispositif, valoriser les initiatives opérant dans un domaine ou un territoire, ci-

<sup>7</sup> 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.

bler des porteurs potentiels. La pluralité des démarches d'innovation sociale dessine par conséquent des zones de chevauchement, lorsqu'elles ne rentrent pas frontalement en concurrence, sans pour autant favoriser l'émergence d'une solution ou d'un faisceau convergent de solutions réellement en capacité de répondre au besoin identifié.

### **La démarche d'innovation sociale est essentiellement laissée aux acteurs privés, libres de déterminer le sujet qu'ils souhaitent traiter et la manière dont ils veulent y répondre.**

On peut toutefois discerner une évolution intéressante parmi certains dispositifs nationaux qui, en dehors des politiques d'innovation sociale, amènent une mobilisation d'acteurs sur des besoins de société plus clairement ciblés. C'est le cas du Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC) ou de la démarche Territoire d'Innovation de Grande Ambition (TIGA) qui, au travers de leurs modalités, encouragent les acteurs à mener un travail plus poussé sur les problématiques sociétales, ainsi qu'une mobilisation plus centrale des institutions et des collectivités territoriales aux côtés des acteurs privés. Sans remettre fondamentalement en question les paradoxes que nous avons évoqués dans la partie précédente, leur positionnement sur les enjeux nationaux, l'obligation en amont d'un consortium d'acteurs de natures diverses (publiques, privées, recherche), l'affectation différenciée des ressources au regard de la démarche constituent des pistes d'évolution qui peuvent construire des réponses pertinentes.

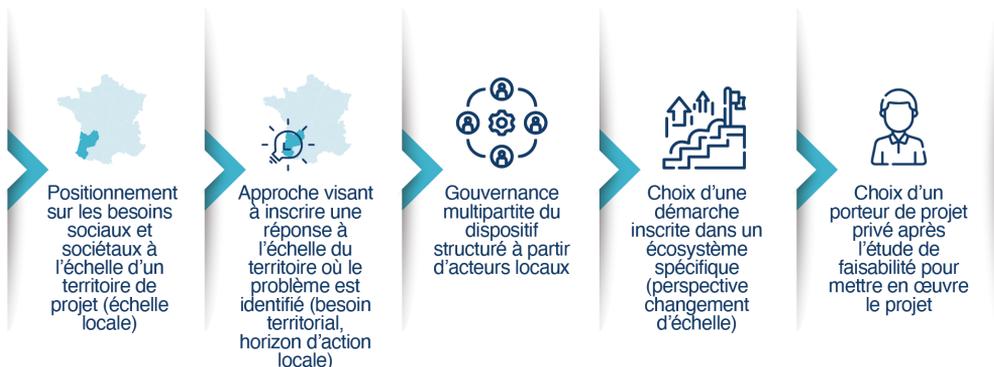
Il semble, en effet, nécessaire d'envisager des dispositifs à même de réunir des acteurs autour d'un problème à résoudre plutôt qu'autour d'une solution à offrir. Les dispositifs de soutien à l'innovation sociale opéreraient alors en prolongement des débats démocratiques, amenant à évoluer dans un cadre de co-production entre acteurs publics et privés sur la base d'une expression des besoins ou d'une formulation des problématiques rencontrées.

### **Il semble nécessaire d'envisager des dispositifs à même de réunir des acteurs autour d'un problème à résoudre plutôt qu'autour d'une solution à offrir.**

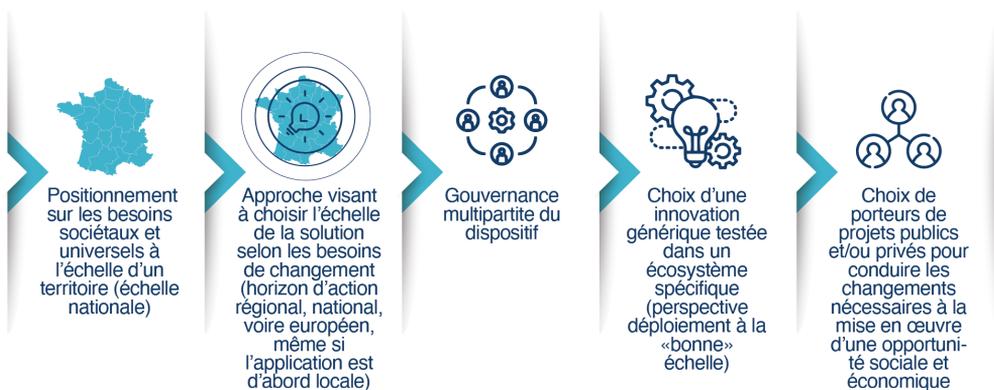
Sur ce plan, le dispositif des Fabriques à Initiatives, mis en place il y a une dizaine d'années, est inspirant. D'une part, en plaçant l'identification des besoins et des enjeux sociaux comme fondement de la démarche, il invite à dépasser la projection sur le porteur de projet. D'autre part, en travaillant en amont la gouvernance des structures porteuses pour inclure une diversité d'acteurs, ce dispositif favorise une mise en débat des besoins en amont de l'évaluation d'une opportunité économique.

Toutefois, la projection territoriale conduit souvent à une solution locale à un problème qui peut être plus général, limitant la portée de la démarche en matière de transformation sociale. Par ailleurs, les mécanismes de sélection, après l'étude de faisabilité, conduisent souvent à revenir sur une logique entrepreneuriale classique – un porteur pour un projet -. Dans la figure 5, nous avons formalisé une ébauche de dispositif, en regard des Fabriques à Initiatives, portant plus sur les enjeux structurants de la société française. La dimension territoriale n'y est pas forcément synonyme d'une échelle locale puisqu'un certain nombre de besoins, à l'image de ceux que révèlent les Objectifs de Développement Durable (ODD), sont universels. La solution est alors structurée à partir du besoin et des problématiques, élargissant le spectre des parties prenantes et favorisant une solution générique, quand bien même son application première pourra s'opérer prioritairement dans certains espaces spécifiques.

En synthèse, la politisation des dispositifs de soutien à l'innovation sociale conduit à considérer les démarches d'innovation sociale comme un processus politique, mobilisant au travers d'un débat démocratique, des ressources publiques et privées, en réponse à un enjeu communément partagé.



**Organisation d'une réponse inscrite dans le champ de l'ESS à partir de besoins sociaux, sous la forme de produits et services déployés localement**



**Organisation d'une dynamique d'innovation inscrite sur différentes échelles à partir de la coopération entre acteurs publics, structures privées et société civile**

Figure 5 : Proposition alternative du dispositif des Fabriques à Initiatives.

# Assumer un engagement au travers de nouvelles postures

## **P**our un devoir d'expérimentation et un droit à l'échec

Les dispositifs de soutien à l'innovation sociale accordent une place importante à la notion d'expérimentation, celle-ci étant envisagée comme une étape inhérente au processus même d'innovation. Mais comme nous l'avons évoqué, les conditions d'expérimentation sont rarement réunies, l'innovation sociale ne se testant pas en laboratoire.

Au-delà d'un droit à l'expérimentation reconnu dans la Constitution depuis 2003, encore peu utilisé par les collectivités territoriales, il faudrait inciter les institutions publiques à s'inscrire dans une logique de devoir d'expérimentation afin d'encourager l'émergence des réponses nouvelles, de faciliter un usage plus étendu des différents dispositifs ou un aménagement des contraintes réglementaires (à l'exemple de France Expérimentation) et de vérifier bien entendu la continuité des principes d'égalité devant la loi.

Les dispositifs de soutien à l'innovation sociale pourraient constituer un cadre d'aménagement et d'évaluation des conditions d'expérimentation, en facilitant la mobilisation des leviers réglementaires et juridiques à disposition de la démarche et en anticipant les conséquences d'un éventuel échec.

**Il faudrait inciter les institutions publiques à s'inscrire dans une logique de devoir d'expérimentation afin d'encourager l'émergence des réponses nouvelles.**

**La nécessité d'un temps long : des engagements volontaires à la reconnaissance juridique**

Les engagements volontaires semblent, à bien des égards, un support privilégié de la mise en œuvre d'une démarche d'innovation

sociale et touchent à des sujets très divers, rendant compte de la richesse des champs d'intérêts liés aux questions sociales et à leur caractère éminemment politique : questions de gouvernance et d'éthique, de protection de l'environnement et de développement durable, de prise en considération des droits fondamentaux de la personne... En proclamant l'attachement des acteurs impliqués (selon les cas, entreprises, salariés, fournisseurs, acteur publics et/ou autres parties prenantes) à des valeurs sociales non explicitement inscrites dans un corpus de règles de droit contraignantes, ils formalisent l'établissement de nouvelles normes de comportement. Ces engagements s'inscrivent dans une démarche d'innovation puisqu'ils font le plus souvent état de la volonté des acteurs d'aller au-delà des exigences légales et réglementaires. Ils misent, ce faisant, sur les vertus d'une démarche volontariste ayant pour objet d'orienter les comportements autrement que par la contrainte externe, en intégrant des préoccupations sociales qui ne sont pas prises en considération par le droit dur pour influencer sur le comportement des personnes auxquelles ils s'adressent. Très souvent, une démarche d'innovation sociale initiée via des engagements volontaires, s'exprime à travers des engagements collectifs qui sont le fruit d'une co-construction entre les acteurs intéressés visant à essayer de bonnes pratiques. Cette co-construction favorise la prise de conscience collective d'une exigence commune, qui sera formalisée, contribuant ainsi à une dynamique de diffusion réticulaire du processus d'innovation sociale. Grâce à la production d'outils divers (chartes, codes de bonne conduite, guides méthodologiques, labels, certifications...), elle pourra être normalisée, voire ensuite être relayée et encadrée au niveau réglementaire. Si l'élaboration des engagements volontaires peut servir, au départ, à suppléer des normes publiques estimées insuffisantes, elle pourra, par la suite, servir de base au développement d'une norme pu-

blique, selon une démarche ascendante qui viendra reconnaître le bénéfice de ces initiatives spontanées et/ou les encadrer lorsque leur développement paraît anarchique. Les exemples de ces interactions entre droit souple et droit dur sont riches dans le secteur de l'innovation sociale (commerce équitable, économie sociale, responsabilité sociétale des entreprises...).

**Si l'élaboration des engagements volontaires peut servir, au départ, à suppléer des normes publiques estimées insuffisantes, elle pourra, par la suite, servir de base au développement d'une norme publique.**

Toutefois, d'une manière générale, les engagements volontaires élaborent des normes de comportements qui peuvent aller au-delà du droit dur, mais qui lui restent soumises, parce qu'elles ne peuvent déroger à des règles impératives, comme celles relevant du droit des obligations et du droit économique. Ces zones de frottement amènent des difficultés non négligeables qui exigent selon nous d'associer aux dispositifs deux aspects essentiels : d'une part, une temporalité permettant aux acteurs sociaux de développer leur démarche selon un processus qui intègre ces changements à moyen – long terme. En effet, la mobilisation de démarches collectives, surtout si elles portent sur des enjeux forts, nécessite une temporalité longue que ne couvre pas en règle générale, les cadres d'intervention proposés dans le champ de l'innovation sociale. D'autre part, le concours des acteurs du droit, dont le rôle d'éclairage, de facilitation et d'accompagnement vers la reconnaissance juridique apparaît essentielle.

**La mobilisation de démarches collectives nécessite une temporalité longue que ne couvre pas en règle générale, les cadres d'intervention proposés dans le champ de l'innovation sociale.**

## **De la responsabilisation des uns à la coresponsabilité de tous**

L'ensemble de ces évolutions exige une remise à plat des conditions d'exercice de la responsabilité des acteurs de l'innovation sociale. Les dispositifs de soutien à l'innovation sociale renvoient à une organisation des modalités de réponse entre des acteurs intervenant dans la gestion des dispositifs (plutôt publics) et des acteurs assumant un rôle de porteur d'initiatives et de projets (plutôt privés). Cette délégation de responsabilité est symbolisée par le recours quasi systématique à des mécanismes d'appels à projets ou à manifestation d'intérêt, qui permettent à la personne publique de porter à connaissance sa volonté de se voir proposer des projets sans qu'elle en exprime concrètement le besoin. Ce faisant, le gestionnaire des dispositifs peut se positionner comme offrant toutes les possibilités aux acteurs - tant financières que techniques - pour favoriser le déploiement de son projet.

**Les dispositifs de soutien à l'innovation sociale renvoient à une organisation des modalités de réponse entre des acteurs intervenant dans la gestion des dispositifs et d'autres assumant un rôle de porteur de projets.**

Envisagée autour d'un rôle plus assumé de la part des acteurs publics, notre approche propose un rôle plus actif des institutions publiques, particulièrement pour porter politiquement les démarches de changement, engager les actions, sensibiliser les populations, faire pression auprès des acteurs de pouvoir. Si l'on admet que l'innovation sociale est une dynamique d'acteurs, et qu'elle ne peut donc se limiter à l'action d'une seule personne physique ou morale, elle exige alors une logique de coresponsabilité entre une multiplicité d'acteurs. Cette coresponsabilité induit elle-même deux notions fortes : l'action collective, et pour la soutenir, la coopération.

# Résoudre les freins à la coopération

**L'**innovation sociale exige à la fois un niveau de coopération étroit entre différents acteurs et une reconnaissance de la nature collective du portage de la démarche. Or, si les dispositifs de soutien à l'innovation sociale revendiquent souvent d'appuyer des collectifs d'acteurs, les porteurs de projets sont le plus souvent des personnes physiques ou morales réunies au sein d'une même entité (un groupe, une association, une entreprise...). L'approche de l'innovation sociale de rupture suggère une mobilisation plus forte sur les leviers de coopération entre acteurs publics, privés et société civile pour faire converger des capacités d'action tout en évitant une focalisation de la démarche collective au bénéfice d'intérêts particuliers.

**L'approche de l'innovation sociale de rupture suggère une mobilisation plus forte sur les leviers de coopération entre acteurs publics, privés et société civile.**

## Favoriser la coopération entre des acteurs hétérogènes

Il s'agit pour les gestionnaires des dispositifs de soutien à l'innovation sociale de reconnaître la dynamique de coopération entre structures sur une même démarche, notamment en leur ouvrant les possibilités d'appui, même lorsqu'ils organisent leurs relations indépendamment de la constitution d'une entité juridique. Actuellement, l'appui auprès des collectifs s'exprime au travers d'un soutien

à une coopérative ou une association qui aura regroupé, préalablement, des acteurs différents, au sein même d'une structure. Ainsi, la constitution d'une entité juridique répond parfois moins à l'intérêt ou l'aspiration des acteurs qu'à une injonction du financeur.

La reconnaissance et le renforcement des coopérations entre les structures impliquées dans une démarche d'innovation sociale peuvent prendre plusieurs aspects. D'une part, les dispositifs peuvent intervenir en amont de la constitution du groupe projet, en se centrant davantage sur la structuration du collectif que sur la trajectoire spécifique du projet.

**La constitution d'une entité juridique répond parfois moins à l'intérêt ou l'aspiration des acteurs qu'à une injonction du financeur.**

Après avoir fait le constat du poids du collectif dans le portage du projet, le dispositif LaboMobiles porté par le Département de la Gironde a ainsi évolué en ce sens : une candidature collective portée par au moins deux personnes morales autour d'une ambition commune est exigée. L'évolution de ce dispositif, que traduit le tableau n°2 (page suivante), traduit, au travers d'une démarche de structuration d'un collectif plusieurs évolutions essentielles : la formation initiale des acteurs engagés dans la démarche sur les enjeux de coopération, l'ouverture vers d'autres acteurs potentiels, la formalisation des engagements de ces acteurs au travers d'un document commun (charte)...

	Version initiale <b>LABOMOBILE</b>	Version «augmentée» <b>LABOMOBILE</b>
<b>TYPLOGIE DES CANDIDATS À L'AMI</b>	Candidature d'une collectivité territoriale ou d'un collectif citoyen.	Candidature collective portée par au moins deux personnes physiques et morales.
<b>NATURE ET TRANSPARENCE DES ENGAGEMENTS</b>	Pas de formalisation d'un engagement entre les candidats et l'équipe d'appui.	Rédaction d'une charte entre les membres du collectif.
<b>PHASAGE</b>	Pas de formalisation d'un engagement entre les candidats et l'équipe d'appui.	Formalisation des modalités d'appui dans le cadre d'un avenant.
<b>MODALITÉS DE SÉLECTION</b>	Appel à manifestation d'intérêt sans démarche pro-active auprès de candidats potentiels – sélection des candidats – accompagnement Passage par les élus.	Appel à manifestation d'intérêt avec démarche pro-active ciblée – pré-sélection – formation – confirmation de la candidature au travers d'une charte – sélection définitive- Passage directement par les acteurs. Passage par les élus
<b>ORIENTATION</b>	Méthodologie orientée sur la mise en œuvre d'une ambition projetée par un acteur.	Méthodologie orientée sur la structuration d'un collectif d'acteurs engagés autour d'une ambition co-construite.
<b>SÉMANTIQUE</b>	« Modalité d'accompagnement » « Porteurs de projets » « Réaliser »	« Modalité d'appui » « Dynamiques d'acteurs » « Créer les conditions »

Tableau 2 : Évolution du dispositif LABOMOBILE.  
Source : Palluault O., Palluault S., Vincent S., Laroche R., (2021) *La R&D publique et sociale, une nouvelle manière de réformer ?*, Horizons Publics, n°23

Une logique similaire est à l'œuvre dans le dispositif d'Appel à Communs porté au sein du LabCom DESTINS. Cet appel à communs entend accompagner l'inclusion d'acteurs autour d'un noyau initial pour favoriser le portage d'une réflexion autour d'un enjeu, avant la définition d'une solution et la formalisation d'un projet. D'autre part, les dispositifs doivent intégrer, dans leurs modalités d'appui, les besoins spécifiques d'une démarche menée à plusieurs. On peut relever ainsi l'importance d'une prise en compte des problématiques d'interaction entre les membres de l'équipe du projet, le besoin de fluidité de l'information, la construction des rapports de confiance, l'explicitation des jeux et rapports de pouvoir... Il ne s'agit pas tant d'accompagner le porteur

de projet dans ses interactions avec ses parties prenantes mais bien de consolider les relations essentielles à une communauté d'acteurs inscrits dans une trajectoire collective. Puisque ces démarches nécessitent d'intégrer la gestion des interactions entre les membres d'un collectif, les dispositifs doivent ainsi intégrer des fonctions d'animation du collectif et adapter les temps d'accompagnement en conséquence.

Par ailleurs, si l'on admet que les démarches d'innovation sociale de rupture réunissent des acteurs hétérogènes autour d'une même trajectoire, deux éléments essentiels doivent être pris en compte : le partage de la valeur générée par le processus d'innovation sociale et le partage du risque.

## Institutionnaliser la coopération

Si les démarches de coopération entre acteurs doivent être favorisées, une mise en cohérence des cadres d'intervention dans lesquels évoluent les acteurs de l'innovation sociale apparaît nécessaire. Par exemple, plusieurs approches traversent le champ de l'innovation sociale, renvoyant à des implications très différentes en termes de gouvernance et de partage de la valeur. Ainsi, les innovations sociales fondées sur le travail coopératif et la propriété collective, d'une part, et celles basées sur une approche partagée des usages, compatible avec une économie financiarisée dans la mesure où les pouvoirs et les avoirs y restent détenus et concentrés<sup>8</sup>, d'autre part, aboutissent à des engagements distincts de la part des acteurs. L'approche par les communs renvoie également à une autre dimension et à des nouvelles pratiques de partage, même si des règles restent à imaginer pour la gestion d'innovations et de communs à grande échelle<sup>9</sup>. Or, les dispositifs de soutien à l'innovation n'apportent pas de distinctions claires quant à ces différentes approches, ce qui conduit les porteurs de projet à gérer des situations complexes, tel dispositif exigeant un abandon de la propriété intellectuelle par exemple, tandis que d'autres aborderont la protection comme une garantie de l'appropriation collective de la valeur.

**Le financement de plusieurs acteurs pour un même projet est rare, ce qui peut parfois créer des asymétries et des inégalités entre les acteurs de coopération.**

Sans une clarification de ces approches, il est compliqué de mobiliser autour d'une même démarche des structures inscrites ou portées par des logiques ou des statuts différents. Ce changement d'angle implique aussi une autre évolution pour les dispositifs d'innovation sociale : le projet n'étant plus perçu sous l'angle d'un acteur mais d'un collectif d'acteurs non unis par une même entité juridique, il s'agit de financer l'ensemble de ces acteurs pour leur démarche. C'est le cas, par

exemple, de Territoire d'Innovation Grande Ambition (TIGA, programme PIA) qui finance l'ensemble des parties prenantes : l'acteur identifié comme chef de file et l'ensemble des autres contributeurs du projet peuvent disposer directement d'une enveloppe financière pour conduire la démarche. Toutefois, le financement de plusieurs acteurs pour un même projet est rare, ce qui peut parfois créer des asymétries et des inégalités entre les acteurs de coopération. La modification des conventions relatives à l'octroi de subventions ou aux appels à projets, l'insertion de l'innovation sociale dans les marchés publics d'innovation (marchés de recherche & développement, partenariats d'innovation...), les modalités d'accord de consortium constituent autant d'axes sur lesquels il convient d'agir pour rendre possible des formes de coopération actuellement compliquées dans la pratique.

## Articuler les dispositifs de soutien ou comment créer la coopération entre les dispositifs eux-mêmes

Les pratiques de coopération, nécessaires au développement des connaissances et des actions, renvoient à la capacité des dispositifs d'accompagnement d'ajuster leurs interventions à la pluralité et la complexité des communautés de projets. Dès lors, les dispositifs de soutien à l'innovation sociale doivent s'articuler au profit des démarches collectives, à la fois pour élargir les capacités des acteurs (ressources, financement, visibilité...) et leur offrir un cadre de maturation sur un temps plus long.

**Les dispositifs de soutien à l'innovation sociale doivent s'articuler au profit des démarches collectives, à la fois pour élargir les capacités des acteurs et leur offrir un cadre de maturation sur un temps plus long.**

Par ailleurs, l'accès des acteurs de l'innovation sociale aux autres dispositifs d'appui, et la diffusion de cette thématique au sein des dispositifs de politiques publiques apparaissent

<sup>8</sup> Prades J., (2015), *Du concept d'innovation sociale*. *Revue internationale de l'économie sociale*, n°338.

<sup>9</sup> Emin S., (2014), *Innovation sociale, un détour par les Communs*, XVIe Rencontres Inter-universitaires de l'Économie Sociale et Solidaire - RIUESS - Montpellier, 25.27 mai 2016.

indispensables. En effet, l'institutionnalisation de l'innovation sociale s'accompagne d'une certaine logique d'exclusivité au sein du champ de l'ESS notamment et représente une mobilisation certes visible, mais encore très marginale des financements publics. Il est donc nécessaire de construire les articulations entre les dispositifs dédiés et les dispositifs de soutien associés aux autres champs des politiques publiques. On peut penser notamment au domaine de l'innovation qui draine des financements considérables et réunit des écosystèmes d'acteurs très structurés, mais souvent peu empreints des enjeux et des questions propres à l'innovation sociale. D'une certaine manière, elle rejoint le débat qui anime depuis de nombreuses années les tenants de l'innovation sociale : s'agit-il de créer un espace et des dispositifs dédiés, qui pourront mieux donner à voir le caractère exemplaire des initiatives qui s'en revendiquent, ou doit-on s'attacher en priorité à rendre éligible chaque dispositif de soutien conventionnel aux démarches d'innovation sociale, ame-

nant de ce fait les pouvoirs publics à considérer la centralité des initiatives portant sur la construction de l'intérêt général ? Il s'agirait là d'un changement de conception des politiques publiques sur le champ de l'innovation sociale : au lieu de s'intéresser à la reconnaissance des pratiques d'innovation sociale (être ou ne pas être socialement innovant), elles porteraient alors davantage sur les mécanismes d'inscription de chacun à un processus d'innovation sociale (devenir ou non socialement innovant).

### **L'institutionnalisation de l'innovation sociale s'accompagne d'une certaine logique d'exclusivité et représente une mobilisation encore très marginale des financements publics.**

Cette réflexion nous amène vers un dernier point portant moins sur la remise en cause des dispositifs d'innovation sociale en tant que tel, que sur une autre manière d'aborder son processus et l'écosystème qui en favorise l'émergence.

# Dépasser la notion de dispositif de soutien : l'innovation sociale abordée sous l'angle du dispositif stratégique

**D**'un dispositif de soutien à un projet à un dispositif stratégique pour construire le changement sociétal

Alors que, dans la définition proposée dans la loi sur l'ESS de 2014, l'innovation sociale est considérée comme un projet, l'appréhension de l'innovation sociale en termes de dynamique, de processus<sup>10</sup> ou de système d'innovations<sup>11</sup>, à l'image des travaux opérés au sein du Centre de Recherche sur les innovations sociales de l'Université Québec à Montréal, ouvre sur une conception plus complexe de l'innovation sociale. Celle-ci renvoie aux interactions entre des acteurs qui, partant d'une exploration de nouveaux repères, questions ou approches, construisent une combinaison d'innovations multiples favorisant une dynamique de transformation sociale et sociétale.

## Appréhender l'innovation sociale comme une contribution à une dynamique de changement

Les démarches d'innovation sociale entendent participer d'un changement de société. Elles s'enracinent et se développent à la croisée de processus sociaux qui doivent se combiner, se renforcer, s'alimenter pour favoriser une dynamique de changement. Ceux-ci sont complexes, agrègent des acteurs multiples, s'inscrivent dans des espaces divers et inter-reliés, se déroulent sur des temporalités longues. La rupture en innovation sociale se traduit moins au travers d'une action ou une décision spécifique que par la profondeur des remises en question et l'ampleur des potentialités que ces dynamiques de changement occasionnent. Dès lors les démarches d'innovation sociale doivent s'analyser au travers

de leur contribution à des processus sociaux. Elles nécessitent de comprendre quels sont les processus de changements en cours, signaux faibles que les démarches activent, stimulent, nourrissent. Ces changements peuvent prendre des formes très diverses : diffusion de nouvelles représentations ou idées ; émergence de nouveaux acteurs ; développement de nouvelles technologies ; nouvelles formes d'organisation des ressources et des pouvoirs...

**Les démarches d'innovation sociale entendent participer d'un changement de société.**

## L'innovation sociale au travers du concept de dispositif stratégique

Parce qu'elle s'inscrit dans un processus complexe de changement sociétal, l'innovation sociale ne peut pas être réduite à un projet entrepreneurial ou à la production d'un bien ou d'un service. L'innovation sociale renvoie davantage à la production de nouveaux savoirs, discours, représentations, outils, techniques ou normes, et à leur inscription au travers d'interactions sociales, de jeux d'acteurs et de pouvoir. Davantage qu'une démarche projet, l'innovation sociale participe d'une mise en réseau d'acteurs et d'une production de sens sur des sujets de société, dans une finalité de bousculer des conceptions, des pratiques, des gouvernances. Elle bouleverse les repères, les façons de penser et d'agir. Sa nature est de se défaire des cadres, de réinterpréter les règles, de produire de nouveaux concepts, de confronter de nouvelles pratiques. L'expérimentation y tient une place essentielle en rapprochant savoirs et pouvoirs : elle se présente à la fois comme le résultat du cheminement et comme une contribution nécessaire à de nouveaux agencements.

<sup>10</sup> Rollin J., Vincent V., (2007), *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec*. Publication du RQIS, Québec, 78 p.

<sup>11</sup> Richez-Battesti N., Petrella F., Vallade D., (2012), *L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ?* Innovations, n°38.

### **L'innovation sociale participe d'une mise en réseau d'acteurs et d'une production de sens sur des sujets de société, dans une finalité de bousculer des conceptions, des pratiques, des gouvernances.**

Au-delà de la notion de dispositif en tant qu'instrument d'action publique, cette appréhension de l'innovation sociale amène à l'aborder avec intérêt sous le concept de dispositif stratégique emprunté à Foucault<sup>12</sup>. Le dispositif stratégique, dans la pensée foucauldienne, renvoie à un agencement stratégique, intentionnel, qui relie différents éléments hétérogènes (discours, institutions, lois, mesures administratives, énoncés scientifiques, propositions philosophiques, morales...) évoluant constamment dans des rapports de force et de pouvoir. Appréhendé comme tel, le dispositif se nourrit de savoirs et organise des relations entre les acteurs ; en retour, il produit de nouveaux savoirs et modifie des systèmes de relations<sup>13</sup>. L'intérêt de son application dans le champ de l'innovation sociale relève, selon nous, de plusieurs points. D'une part, le dispositif stratégique rend compte d'une dimension intentionnelle de l'action collective à partir de dits et non-dits qui portent sur des questions notamment politiques. Il donne sens à la confrontation de débats et de positionnements d'acteurs autour de concepts, d'idées, d'intérêts, de règles, (etc). Il permet ainsi de rapprocher la phase d'émergence de l'innovation sociale aux processus de changement décrits précédemment. D'autre part, le dispositif stratégique met en avant un sens commun au travers des interactions entre des espaces d'actions collectives.

### **Le dispositif stratégique, dans la pensée foucauldienne, met en avant un sens commun au travers des interactions entre des espaces d'actions collectives.**

La notion d'écosystème est ainsi revisitée à l'aune d'une dimension stratégique différente d'autres conceptions en cours au sein de l'espace d'innovation sociale (figure n°6, page suivante). Si l'on considère la démarche qui a présidé à la mise en œuvre de l'expérimentation Territoires Zéro Chômeurs de Longue Durée, le développement du réseau d'acteurs s'est structuré par couches, mobilisant différents acteurs à plusieurs échelles, aboutissant à l'élaboration d'innovations diverses (nouveau modèle de financement de l'emploi, création de l'entreprise à but d'emploi, loi d'expérimentation de 2016...) comme support au changement. Dans cette perspective, le dispositif stratégique conduit à agencer une multitude d'acteurs au sein d'opérations diverses, à pouvoir combiner leur action au service d'une même finalité. Le concept de dispositif stratégique nous invite à ne pas hiérarchiser entre les acteurs inscrits dans la démarche. Il n'y a pas d'acteurs dedans et d'acteurs dehors : tous façonnent des positions au travers de leurs pratiques et de leurs discours.

### **Le concept de dispositif stratégique nous invite à ne pas hiérarchiser entre les acteurs inscrits dans la démarche.**

<sup>12</sup> Foucault M., (1975), *Surveiller et punir*. Paris, Gallimard, 319 p.

<sup>13</sup> Aggeri F., (2014), *Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique ? Éléments théoriques, méthodologiques et empiriques*, le Libellio d'Aegis, vol.10, n°1, dossier Développement Durable, 18 p.

<b>ECOSYSTÈME</b>	<b>Mise en réseau des acteurs de l'accompagnement et des acteurs institutionnels</b>	<b>Structuration d'un réseau d'acteurs sur un territoire</b>	<b>Développement d'un réseau d'acteurs établi autour d'un défi commun, en croisant secteurs et territoires</b>
<b>OBJECTIF</b>	Réunir les structures en capacité d'appuyer plus fortement les innovations sociales pour optimiser leur appui au bénéfice des porteurs de projet	Faire émerger et développer des initiatives et des actions locales en réponse à des besoins ou des aspirations repérées localement, à partir de la coopération d'acteurs socio-économiques	Transformer le cadre cognitif, institutionnel et technique autour d'une problématique ou d'un besoin social
<b>LOGIQUE</b>	Descendante ou institutionnelle  Cadre collaboratif entre les entités de l'écosystème (communauté d'intérêts)	Logique territoriale, ascendante  Cadre coopératif entre les entités partageant les mêmes valeurs (communauté de valeurs)	Logique inter et transterritoriale  Cadre coopératif entre les entités qui se projettent ensemble (communauté de destin et de dessein)
<b>EXEMPLE</b>	Structuration de l'écosystème d'innovation sociale en Nouvelle-Aquitaine	Structuration de certain PTCE autour d'acteurs locaux de l'ESS	Structuration de la démarche Territoire Zone Chômeurs Longue Durée

Figure 6 : Quelques approches différentes d'un écosystème d'innovation sociale.

Cette approche du dispositif stratégique, en écho aux paragraphes précédemment, nous amène à proposer un changement de posture de la part des pouvoirs publics, qui devraient moins se placer dans un rôle d'encadrement et de soutien envers l'innovation sociale que dans une démarche d'action au cœur de la dynamique d'innovation en train de se faire. Cela conduirait à favoriser les interactions entre les réseaux d'acteurs, à co-agencer et co-animer les espaces d'actions collectives, à accélérer la diffusion des savoirs par la mobilisation de ses ressources, à partager de manière effective la responsabilité des expérimentations qui s'effectuent au nom de la recherche de l'intérêt général.

**Les pouvoirs publics devraient moins se placer dans un rôle d'encadrement et de soutien envers l'innovation sociale que dans une démarche d'action au cœur de la dynamique d'innovation.**

# Conclusion

**A**u travers de ce travail, nous avons cherché à souligner deux éléments importants relatifs aux dispositifs de soutien à l'innovation sociale.

Le premier est la nécessité d'une adaptation des dispositifs de politiques publiques qui encadrent la manière dont les acteurs de l'innovation sociale mènent leur démarche. Au-delà de la diversité de leurs actions auprès des bénéficiaires, des évolutions en cours pour améliorer leur cadre d'intervention, ces dispositifs intègrent trop souvent des mécanismes qui contraignent de facto le processus d'innovation sociale. Plusieurs pistes ont été suggérées, parmi lesquelles la sortie d'une approche centrée autour de porteurs de projets individuels qui dénaturent la portée collective, politique et désintéressée des démarches d'intérêt général.

C'est bien la conception même de ces dispositifs jusqu'à leur cadre d'application qui doit être repensée, à travers le portage et leur reconnaissance politique, les moyens alloués, la temporalité proposée.

Le second élément porte sur la nécessité de développer les capacités d'action des acteurs pour leur permettre de construire eux-mêmes la trajectoire et l'écosystème nécessaires à leur démarche. Le changement de posture des acteurs publics et privés est essentiel à cette évolution, chacun devant jouer pleinement son rôle dans des processus qui laissent place aux pratiques de coopération.

Cela ouvre sur une logique où le dispositif est moins l'ensemble des activités qui soutiennent la démarche d'innovation sociale que l'ensemble des interactions qui portent la démarche en elle-même.

# Bibliographie

AGGERI F., (2014), *Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique ? Éléments théoriques, méthodologiques et empiriques*, le Libellio d'Aegis, vol.10, n°1, dossier Développement Durable, 18 p.

DOUCHET L., (2019), *Être une entreprise et servir la société, analyse du processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale en France au début du 21<sup>e</sup> siècle*. Thèse en Science politique, Université de Bordeaux.

EMIN S., (2014), *Innovation sociale, un détour par les Communs*. XVI<sup>e</sup> Rencontres Inter-universitaires de l'Économie Sociale et Solidaire, RIUESS, Montpellier, 25-27 mai 2016.

FOUCAULT M., (1975), *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 319 p.

MERMET L., (2007), *Débattre, sans savoir pourquoi : la polychrésie du débat public appelle le pluralisme théorique de la part des chercheurs*. in REVEL M., BLATRIX C., BLONDIAUX L. et al. (dirs), *Le débat public : une expérience française de démocratie participative* Paris, Éd. La Découverte, coll. Recherches, pp 368-380.

PALLUAULT O. et LOSSOT C. *Je partage donc je suis. Les perspectives d'inclusion sociale par les nouveaux modèles de propriété partagée des résidences principales*, Actes du 5<sup>ème</sup> colloque international du Crises, Des émergences à la reconnaissance. Trajectoires d'innovation. Montréal, 6 & 7 avril 2017

PALLUAULT O., PALLUAULT S., VINCENT S. et LAROCHE R., (2021) *La R&D publique et sociale, une nouvelle manière de réformer ?*, Horizons Publics, n°23

PRADES J., (2015), *Du concept d'innovation sociale*. *Revue internationale de l'économie sociale*, n°338, p 103-112.

ROLLIN J., VINCENT V., (2007), *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec*. Publication du RQIS, Québec, 78 p.

RICHEZ-BATTESTI N., PETRELLA F., VALLADE D., (2012), *L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ?* *Innovations*, n°38, p. 15-36.





2021, LabCom DESTINS



CC-BY-NC-SA Attribution

Pas d'utilisation commerciale - Partage à l'identique

Conception : Ellyx (Sébastien Palluault, Aurélie Beaugency, Laura Douchet et Jade Omer)  
Université de Poitiers (Florence Cherigny)

Coordination éditoriale : Ellyx (Maryline Bertrand)

Conception graphique : Ellyx (Laura Vidoni)

ISBN : 978-2-9580962-2-9

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 troisième volume porte sur les Dispositifs de soutien à l'innovation sociale et fixe des pistes de réflexion pour constituer des environnements plus favorables au déploiement des innovations sociales. Il s'attarde particulièrement sur les rôles structurant et fédérateur des dispositifs stratégiques auprès des communautés d'acteurs sensibles et/ou engagés dans l'innovation sociale.

ISBN : 978-2-9580962-2-9



labcom-destins.fr