

La coopération pour la transformation sociale

Générer l'innovation au service de la Société

VOLUME 2



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
destins.labo.univ-poitiers.fr

ISBN : 978-2-9580962-1-2
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 :

Meri Réale

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

Jade Omer

Doctorante sous contrat Cifre dans la SCOP Ellyx et le 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

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

Laura Ortiz-Rouzé

Salariée-associée de la SCOP Ellyx, Laura est spécialisée en montage de projets de territoire
multipartenaires privés-publics. Diplômée en Droits européens à l'Université de Lille puis en
Développement de l'économie sociale et solidaire à l'Université de Poitiers, elle coordonne
actuellement un des terrains du LabCom DESTINS.
laura.ortiz-rouze@ellyx.fr

Les auteurs remercient les différents membres de DESTINS pour les échanges et la relecture
du manuscrit, en particulier Justine Ballon, Liliane Bonnal, Marie Ferru
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.

Créé 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

Table des matières

Pour une innovation sociale de rupture	p. 8
Les enjeux de la coopération	p. 12
LE PORTAGE DE PROJETS D'INNOVATION SOCIALE, OU LA PRÉGNANCE DU PRISME INDIVIDUEL, DE L'INTÉRÊT PRIVÉ ET DE L'ENTRE-SOI	p.14
Les limites du prisme individuel	p. 15
D'un extrême à l'autre : des collectifs entre soi ou dénués de commun	p. 18
Le besoin de coordination, ou la question de l'autonomie du collectif	p. 22
La coopération par le plus petit dénominateur commun : des intérêts individuels sans engagement réciproque	p. 24
PLACER LA COOPÉRATION AU CŒUR DES DÉMARCHES DE TRANSFORMATION SOCIALE	p. 28
Se projeter ensemble	p. 29
Porter ensemble : penser les cadres favorables au partage des responsabilités et des valeurs	p. 31
La coordination d'un collectif d'acteurs dans la durée : une question d'engagement, de coresponsabilité et d'intégration	p. 34
Faire tenir la coopération sur le long terme : du partage de la valeur à la prise en compte des individualités	p. 36
Conclusion	p. 38
Bibliographie	p. 40

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 XXI^e 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.

Depuis 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 » ou « marche » pour le climat, #Metoo...). L'innovation sociale apparaît ainsi menacée par un risque de désenchantement, coincée entre des politiques publiques qui se suivent sans pour autant produire les transformations visées et des mouvements marquants mais non considérés dans le champ de l'innovation sociale.

Face à ce risque, nous proposons une approche renouvelée de l'innovation sociale qui assume une finalité de transformation et une identité forte : l'innovation sociale de rupture¹. 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 Xabier 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.

¹ 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 de la coopération

Par-delà les notions d'Innovation Sociale de Rupture et de Recherche & Développement sociale, l'objet de ce manifeste est de présenter les grands éléments de réflexion autour de l'enjeu de coopération pour la transformation sociale. Partant du constat que les projets d'innovation sociale restent majoritairement le fait de porteurs de projets individuels, qui agissent dans des cadres pensés pour l'acteur unique, l'analyse cherche à identifier ce qui freine les démarches portées en commun, ainsi que les éléments qui pourraient faire levier.

Nous nous sommes appuyés pour cela sur des cas concrets relevant de l'innovation sociale et de la R&D sociale : structures privées et publiques, projets conçus dans le cadre de dispositifs, démarches collectives, etc. Tous sont des projets réels, en cours ou terminés.

Ce manifeste a ainsi pour objectif d'identifier et de partager les réponses pertinentes qui émergent, pour qu'il soit possible de mettre en œuvre des démarches de transformation sociale fortes et ambitieuses, au bénéfice de l'intérêt général.

CAS 1

LOGEMENT



Projet de mise en œuvre d'une SCIC dédiée à la réalisation d'opérations de réhabilitation du bâti ancien en centre-bourg rural, par la coopération dans le territoire entre bailleurs sociaux, artisans, collectivités territoriales et habitants.

Typologie de la structure porteuse : SCIC

CAS 2

VIEILLESSE



Projet qui développe et promeut des approches non médicamenteuses pour favoriser l'autonomie des personnes âgées dépendantes. Le projet souhaite impliquer les structures d'aide et d'accompagnement à domicile pour en faire de véritables interlocutrices de l'autonomie des personnes âgées à domicile.

Typologie de la structure porteuse : Entreprise ESUS

CAS 3

ÉCONOMIE CIRCULAIRE ET RÉGÉNÉRATIVE



Projet qui crée l'ensemble de la chaîne de valeur pour la conception, fabrication commercialisation, collecte et compostage de couches biodégradables et effectivement régénérées avec la volonté de développer un modèle systémique de régénération.

Typologie de la structure porteuse : Entreprise SAS

CAS 4

HABITAT



Projet d'innovation sociale original, issu d'une démarche de R&D sociale. Il vise à favoriser la propriété partagée des résidences principales pour des ménages aux revenus modestes à modérés. Il vise à faciliter le parcours résidentiel des habitants, leur inscription dans les cadres collectifs, l'amélioration durable de leur pouvoir d'achat et la limitation de l'étalement urbain.

Typologie de la structure porteuse : Association

CAS 5

DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL



Projet qui ambitionne de faire coopérer sur un territoire particulier des acteurs divers autour de projets communs, afin de favoriser le dynamisme socio-économique du territoire.

Typologie de la structure porteuse : SCIC

CAS 6

MORT ET DEUIL



Projet de coopérative funéraire qui ambitionne de proposer de nouveaux services autour de la mort et du deuil (cérémonies laïques...) en lien avec les attentes des citoyens.

Typologie de la structure porteuse : SCIC

CAS 7

COOPÉRATION D'ACTEURS ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE



Projet de création d'une filière ESS autour de la réutilisation de matériaux de construction, via une démarche de R&D sociale.

Typologie de la structure porteuse : Chambre consulaire et associations

CAS 8

DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL



Dispositif qui projette de faire émerger des innovations sociales issues d'initiatives citoyennes et d'accompagner des projets à fort impact (100% inclusion, 0 pesticides, zéro chômeur...) dans les territoires.

Typologie de la structure porteuse : Dispositif départemental

CAS 9

AGRICULTURE



Projet porté par une Région pour la mise en œuvre d'un programme de grande ambition régionale, qui a pour objectif de bannir l'utilisation des pesticides dans le milieu viticole et de générer des filières plus écologiques. Pour ce faire, des instances d'innovation sont mises en place pour organiser les coopérations et les projets entre des acteurs multiples et divers, visant la création des territoires agricoles de demain.

Typologie de la structure porteuse : Association

CAS 10

REMOBILISATION, FORMATION, ORIENTATION JEUNESSE



Projet inscrit dans le Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC), porté par un consortium d'acteurs : une association d'éducation populaire, une SCOP spécialisée en innovation sociale et quatre organismes de formation. L'objectif de ce programme de Recherche & Développement est de proposer un parcours d'accompagnement intégré vers des formations ou métiers de la transition écologique et sociale pour des jeunes éloignés de l'emploi peu ou pas qualifiés.

Typologie de la structure porteuse : Consortium

Figure 1: Synthèse des cas mobilisés dans ce manifeste.

Le portage de projets d'innovation sociale, ou la prégance du prisme individuel, de l'intérêt privé et de l'entre-soi

Une analyse de plusieurs initiatives relevant dans leur ambition de l'innovation sociale de rupture permet de dresser un état des lieux des pratiques actuelles de portage des projets. Il s'agit ici de s'intéresser à leur capacité ou volonté à s'ouvrir à des dynamiques de coopération, ou plus largement à des démarches de travail en commun. Que l'on parle de collaboration ou de coopération, les logiques de portage et de mise en commun des démarches de R&D ne relèvent pas des mêmes finalités et n'engagent pas les acteurs dans une même intensité². Au-delà de la volonté réelle ou opportuniste de portage de projets et de démarches de R&D en commun, il ressort de l'analyse une prégance forte des logiques individuelles (porteur de projet ou organisation) ou d'entre-soi (individus et collectifs qui se ressemblent). De même, apparaît-il difficile de faire commun dans une démarche de coopération, quand les visions ne sont pas partagées, ou que les cadres et les pratiques ne le permettent simplement pas.

² Cf. la distinction proposée par Eloi L., (2018), « *Quand la collaboration vise un 'faire', qui s'exerce au moyen du seul travail et s'organise dans la verticalité par une association à objet et durée déterminés, la coopération consiste à œuvrer librement et de concert, au-delà de questions de survie ou de reproduction, pour une quête d'amélioration de nos connaissances. C'est un processus de libre découverte mutuelle qui sollicite l'ensemble des capacités et des finalités humaines. Son horizon n'est pas fixé.* »

Les limites du prisme individuel

Si l'on note une évolution des pratiques depuis quelques années il demeure un constat notable, appuyé par des expériences de terrain, lorsqu'on parle de montage et de portage de projets entrepreneuriaux : l'approche de la personne physique ou morale seule perdure. Que l'on pense aux cadres et dispositifs de financement ou d'accompagnement des projets, la logique à l'œuvre suit celle du porteur unique – qu'il soit l'individu créateur d'entreprise ou la structure porteuse d'un projet de développement – qui définit et poursuit seul sa stratégie de développement. De fait, les financements ou aides qui peuvent lui être accordés lui sont spécifiquement destinés³, de même que les parcours d'accompagnement (en formation, ou incubation) sont pensés largement pour un individu ou un collectif restreint⁴. L'entrepreneuriat social, sans déroger à ces pratiques, vient au contraire s'y inscrire sans nécessairement changer les règles du jeu, quand bien même les projets qui y sont liés invitent à penser des cadres partenariaux plus larges⁵. Plus généralement, les projets qui ont pour ambition de changer un paradigme, de transformer un enjeu de société ou de rompre avec l'existant, pâtissent du même constat, qu'ils en soient conscients et l'acceptent, ou bien qu'ils le subissent. La logique de l'entrepreneuriat social est en cela révélatrice : combien de projets et d'entreprises sont aujourd'hui présentés et incarnés par une seule et même personne, mise en avant et médiatisée comme porteuse de LA solution pour changer le monde⁶ ?

La logique à l'œuvre suit celle du porteur unique – qu'il soit l'individu créateur d'entreprise ou la structure porteuse d'un projet de développement – qui définit et poursuit seul sa stratégie de développement.

Le pendant négatif de cette tendance persistante est la charge portée par les seuls porteurs de projets, individus ou organisations, en termes matériel, intellectuel, humain et financier : que l'on parle du risque ou de l'investissement, l'effort de développement, d'innovation ou de R&D est encore peu partagé entre plusieurs parties prenantes⁷. Dans le domaine de l'innovation technologique, cela n'apparaît pas problématique, dans le sens où la démarche est un avantage concurrentiel qui permet à un acteur de se démarquer et d'acquérir des parts de marché. En revanche, dans le cas de l'innovation sociale, la finalité de la démarche est d'intérêt général et a vocation à bénéficier à l'ensemble de la société. Elle devrait donc être soutenue, sinon portée, par une diversité d'acteurs directement ou indirectement concernés par la solution mise en place. On constate pourtant que les projets socialement innovants issus de démarches de R&D sociale sont largement le fait d'entreprises et d'associations qui peuvent y voir un levier de développement pour leur propre compte. Si c'est effectivement une conséquence souhaitée de l'effort de R&D, la finalité de telles démarches n'est pas – et ne peut pas être – au seul bénéfice de la structure porteuse. De fait, le risque porté et l'investissement engagé ne devraient pas être uniquement de son fait.

³ Par exemple les fonds de confiance, aides à la création d'entreprise, ou les subventions octroyées dans le cadre d'appels à projets (sauf cas particulier d'appels à projets collectifs ou collaboratifs), sont destinés à une tête, qu'il s'agisse de l'individu ou de l'organisation. La nature du financeur n'a pas d'impact ici, que l'on pense à la finance classique ou solidaire, aux fondations ou cadres européens.

⁴ Certains incubateurs de projets, par exemple, sont spécifiquement orientés vers les projets collectifs, tels que les Alter-Incub (Auvergne-Rhône-Alpes, Occitanie). D'autres parcours d'accompagnement, tels que Ashoka, s'ouvrent davantage aux binômes voire aux collectifs restreints.

⁵ Les projets d'utilité sociale, qui répondent à des enjeux de société peu ou non couverts, incitent à intégrer fortement leurs parties prenantes, considérant que la problématique traitée ne concerne pas un acteur unique mais une pluralité d'acteurs et de bénéficiaires. Cf. les définitions de l'innovation sociale, proposées par le centre de ressources AVISE : <https://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on>

⁶ Les conférences TedX en sont un bon exemple, en mettant en avant une personne seule sur scène ; de même que les innombrables concours et conférences sollicitant un pitch musclé et dynamique de la part de porteurs de projets ou chef d'entreprises, dont l'ambition est de convaincre l'auditoire qu'ils sont l'avenir.

⁷ Pour une revue de littérature de la théorie des parties prenantes, voir par exemple Mercier (2001).

Si les soutiens financiers existent et sont nombreux, ils demeurent généralement orientés dans une logique de prêts, de subventions ou de retours sur investissements, qui nécessitent évaluation, remboursement et/ou bilan de l'action. En revanche, il s'agit rarement d'un portage partagé du risque et de l'investissement, autour d'une finalité commune : celle de voir aboutir une solution transformatrice qui nécessitera des changements de pratiques et de modes de pensée, d'une partie ou de l'ensemble des parties prenantes.

Le pendant négatif de cette tendance persistante est la charge portée par les seuls porteurs de projets, individus ou organisations, en termes matériel, intellectuel, humain et financier.

Par ailleurs, lorsque ces parties prenantes sont intégrées de près ou de loin⁸ au projet innovant, elles s'y engagent rarement à la hauteur de leur responsabilité attendue, ou de ce qui serait nécessaire. Au-delà de leur nature⁹ et de leur volonté de le faire, on note plusieurs freins qui peuvent les empêcher de s'engager davantage dans le co-portage d'un projet socialement innovant. Dans un premier temps, il peut s'agir du manque de perception commune d'un enjeu ou d'une problématique sociétale¹⁰. En effet, tout enjeu de société peut être appréhendé différemment en fonction de nos perceptions et valeurs personnelles, ou bien selon que l'on est un citoyen, un acteur public, une entreprise, etc. Prenons le cas de la question de la mobilité par exemple : il s'agit pour le citoyen d'un besoin essentiel pour la vie quotidienne, sociale et professionnelle. Pour l'acteur public, il s'agit d'une politique publique liée au transport, voire à l'action sociale. Pour l'entreprise, c'est un potentiel de

marché ou une dimension relative aux ressources humaines. Ces prismes différents d'une même problématique impliquent des pratiques et intérêts différents¹¹, qui peinent parfois à se rencontrer dans une finalité commune.

Lorsque les parties prenantes sont intégrées de près ou de loin au projet innovant, elles s'y engagent rarement à la hauteur de leur responsabilité attendue, ou de ce qui serait nécessaire.

De plus, les calendriers et agendas stratégiques ou politiques peuvent également être divergents. Quand un usager, confronté au quotidien à la problématique de mobilité, va ressentir l'urgence de traiter cet enjeu, l'entreprise va être prise dans une temporalité relative à son propre développement, et l'acteur public aura pour horizon des échéances électorales qui l'inviteront ou non à mettre à l'agenda¹² cet enjeu de société.

Enfin, un autre frein perceptible est celui de la capacité de mobilisation ou d'engagement des parties prenantes¹³, surtout lorsqu'il vise une transformation sociale. Cela concerne leurs capacités matérielles, économiques, culturelles ou encore politiques. En effet, orientée vers son propre développement, l'entreprise aura tendance à saisir une problématique, voire proposer une solution rapidement, en cherchant à mobiliser ses fonds propres ou des solutions de financement à court ou moyen terme. Selon sa taille et son organisation, sa capacité décisionnelle pourra être immédiate. L'acteur public, en raison de son organisation, du cadre démocratique dans lequel il s'inscrit et de l'intérêt général qui le définit, n'est parfois pas en mesure de s'engager pleinement dans des solutions qui ne relèvent

⁸ En partant de la simple information ou communication, participation à des réunions de présentation, jusqu'à la participation à des comités de pilotage, démarches participatives ou collaboratives.

⁹ Bénéficiaires, clients, financeurs, partenaires stratégiques ou opérationnels, etc.

¹⁰ Point approfondi dans la 2ème partie de cet ouvrage.

¹¹ La divergence d'intérêt a largement été théorisée par Jensen M. et Meckling W. en 1976 : cette dernière est aggravée par l'existence d'une information souvent asymétrique entre les acteurs et des comportements opportunistes.

¹² Cf. par exemple Garraud P., (1990).

¹³ Cf. par exemple Abboubi M. et Cornet A., (2010).

pas que de lui. Par ailleurs, il n'est pas toujours en capacité d'y répondre dans un temps court, eu égard au processus de délibération et de décision dont il dépend. De la même manière, selon leur positionnement, leur capacité d'influence et l'écosystème dans lequel ils s'inscrivent, les porteurs de projets pourront ou non mobiliser les acteurs clés qui leur permettront de déployer leur solution¹⁴. Enfin, la relative concurrence des projets entre eux, sur un territoire ou dans une temporalité donnée, ne facilite pas la mobilisation de ces acteurs, qui risquent d'être finalement sur-mobilisés et incapables de répondre à l'ensemble des demandes de soutiens et sollicitations.

Un des freins de la transformation sociale est la capacité de mobilisation ou d'engagement des parties prenantes d'un projet.

Dans ces contextes, les projets de transformation sociale courent le risque de se développer de manière isolée, hors-sol, ou bien d'être contraints à un développement a minima : c'est-à-dire dans une moindre envergure et avec un impact plus faible que s'ils avaient été réellement co-portés par une diversité d'acteurs clés (décideurs, financeurs, stratégiques et opérationnels). Ces ambitions de transformation sociale étant potentiellement longues et coûteuses, un portage unique ou restreint rallonge de fait la temporalité de leur mise en œuvre et de leur déploiement, retardant ainsi leur réalisation et leur effet sur la société¹⁵.

Les projets de transformation sociale courent le risque de se développer de manière isolée, hors-sol, ou bien d'être contraints à un développement a minima s'ils ne sont pas réellement co-portés par une diversité d'acteurs clés.

¹⁴ Voir sur ce sujet la théorie des parties prenantes de Mitchell, (1997), qui invite à caractériser et classifier les parties prenantes d'un projet ou d'un enjeu, selon les critères de pouvoir, de légitimité et d'urgence.

¹⁵ On pense par exemple à l'expérimentation Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée, qui a été initiée à l'origine dans une commune de Maine-et-Loire au milieu des années 1990, a dû attendre 8 ans qu'une loi permette les expérimentations sociétales dans les territoires, pour être reprise ensuite par l'association ATD Quart Monde en capacité de porter ce projet auprès de l'Assemblée Nationale. Ce n'est qu'en 2016 que les premières expérimentations peuvent voir le jour. Cf. <https://www.tzcltd.fr>.

D'un extrême à l'autre : des collectifs entre soi ou dénués de commun

Il existe néanmoins une pluralité de cas où des collectifs d'acteurs sont créés et mobilisés pour développer des approches, porter des démarches ou réaliser des projets en commun.

Depuis la création des groupements d'entreprises, jusqu'au déploiement des clusters, en passant par les projets dits collaboratifs, les projets collectifs relèvent d'une pratique répandue qu'il ne s'agit pas ici de nier¹⁶. Cependant, la notion de collectif ne nous dit rien de son caractère intégré ou éparse, et l'on constate en réalité une prégnance des logiques de collaboration (on travaille ensemble sur un même projet, dans une temporalité définie), au détriment de pratiques réelles de coopération (partage d'une vision et d'une ambition communes, qui dépasse les intérêts particuliers des parties, dans une temporalité indéfinie)¹⁷. Or, dans le cadre de projets visant la transformation sociale, la coopération semble un prérequis¹⁸ pour assurer et viabiliser ces démarches, qui nécessitent le plein engagement de parties prenantes hétérogènes. On s'aperçoit pourtant dans la pratique que ni l'hétérogénéité, ni le plein engagement, ne vont de soi.

Dans le cadre de projets visant la transformation sociale, la coopération semble un prérequis pour assurer et viabiliser ces démarches, qui nécessitent le plein engagement de parties prenantes hétérogènes.

Les premiers cas identifiés sont ceux qui relèvent des groupements d'organisations, de types groupements d'entreprises, clusters thématiques ou pôles de compétitivité. Le besoin de diversifier les compétences et res-

sources nécessaires à la réalisation de projets innovants¹⁹ a amené les acteurs à se rapprocher dans leurs pratiques et activités, afin de développer ensemble des solutions plus fortes, ou de parler d'une même voix dans une perspective de plaidoyer ou de défense d'intérêts communs. S'il ne s'agit pas ici d'identifier ou de définir tous les cas de groupements d'organisations, il est en revanche essentiel de constater la relative homogénéité des acteurs concernés et les cadres très définis dans lesquels ils collaborent. Cela concerne généralement des secteurs clairement identifiés et reconnus d'un point de vue institutionnel, ou encore des filières structurées pour lesquelles des soutiens et politiques publics sont mis en œuvre (agriculture, industrie aéronautique, transports, biotechnologie...). Enfin, il peut s'agir de personnes morales (associations, groupements d'intérêt économique ou public, syndicats mixtes, etc.) qui portent une action économique ou d'intérêt général, dont les membres peuvent avoir des intérêts divergents sans être contradictoires.

Les premiers cas identifiés sont ceux qui relèvent des groupements d'organisations, de types groupements d'entreprises, clusters thématiques ou pôles de compétitivité.

Dans une grande partie de ces cas, les acteurs parties prenantes sont liés par une relative proximité, qui peut être spatiale bien sûr, mais également cognitive, organisationnelle, sociale, ou encore institutionnelle²⁰. Cette homogénéité est par ailleurs plutôt organisée et fermée à l'extérieur, à l'image de clubs pour lesquels il faut prouver son appartenance. Dans le cas spécifique des projets à finalité

¹⁶ Cf. par exemple Wuchty et Jones, (2007) ; Gazni et al., (2012) ; Wagner et al., (2015)

¹⁷ Cf. Laurent E., (2018), op. cit.

¹⁸ Cf. notre définition de l'innovation sociale de rupture, en introduction de ce manifeste.

¹⁹ Cf. Nootboom, (1999).

²⁰ Cf. Boschma R., (2005).

sociétale, il existe les Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE), qui fondent leur existence sur des proximités principalement spatiale, institutionnelle et cognitive, lorsque des démarches de R&D y sont engagées notamment²¹. Il peut ressortir de ces cas

une impression de cloisonnement entre pairs, qui intègre peu ou mal des outsiders. Ces derniers seraient pourtant indispensables à la réalisation de projets de transformation sociale, par nature transversaux, multisectoriels et pluridisciplinaires.

#1 GROUPEMENTS D'ORGANISATIONS

Développés dans des cadres définis par des acteurs homogènes et liés par une relation de proximité.

Risques :

- > Cloisonnement entre pairs
- > Homogénéité organisée et fermée à l'extérieur



À un degré moindre de structuration ou de formalisation, on observe des collectifs ou des réseaux informels, davantage liés par des relations interpersonnelles, qui peuvent dériver dans le pire des cas vers une logique d'entre-soi, fermée à l'extérieur et à ceux qui n'appartiennent pas à la même famille (cognitive, organisationnelle, institutionnelle, etc.). Cet encastrement des acteurs²², pouvant déboucher sur un sur-encastrement dans le cas d'une superposition de relations et de proximités, n'invite pas à la transversalité ni à l'hétérogénéité nécessaires aux démarches d'innovation sociale.

À un degré moindre de structuration ou de formalisation, on observe des collectifs ou des réseaux informels, davantage liés par des relations interpersonnelles.

Par ailleurs, il tend à développer un ensemble de connaissances tacites qui, si elles ne sont pas explicitées ou coordonnées, enferment les collaborations entre acteurs qui partagent les mêmes visions et pratiques²³. Ce qui ressort de ces collectifs et réseaux informels, c'est que les projets portés en commun engagent des parties prenantes qui partagent

des visions similaires, sans générer de bouleversements profonds dans leurs ambitions ou pratiques, conférant ainsi aux projets une dimension de continuité plutôt que de transformation. Dans le cas de réseaux professionnels et institutionnels de l'économie sociale et solidaire (ESS) par exemple, il est reproché de manière récurrente le cloisonnement ou le risque d'enfermement des acteurs, qui peinent à travailler avec les secteurs de l'économie dite classique, limitant ainsi la portée des projets et les restreignant à un écosystème sensibilisé et acquis aux enjeux de société²⁴. On remarque également que les cadres ou dispositifs mobilisés, quand ils invitent à la collaboration ou à la transversalité, peuvent être utilisés de manière opportune pour des projets qui auraient pu être portés par ailleurs, produisant ainsi davantage un effet d'aubaine qu'une réelle démarche d'ouverture et de diversification des acteurs. Ou à l'inverse, dans un besoin urgent de financement, les acteurs peuvent être amenés à y répondre de manière trop rapide sans avoir le temps nécessaire à la mobilisation d'acteurs inconnus ou plus éloignés. Cela génère une situation de cooptation et des consortiums constitués de personnes aux relations de proximité déjà établies.

²¹ Cf. Grossetti M. et Bès M-P., (2002).

²² Cf. Granovetter M., (1973).

²³ Cf. Grossetti M. et Bès M-P., (2002).

²⁴ Cf. Douchet L., (2019).

#2 COLLECTIFS/RÉSEAUX INFORMELS

Constitués à un degré moindre de structuration ou de formalisation avec des acteurs liés par des relations interpersonnelles et de proximité déjà établies.

Risques :

- > Logique d'entre-soi, fermée à l'extérieur
- > N'invite pas à la transversalité ni à l'hétérogénéité nécessaires aux démarches d'innovation sociale
- > Dimension de continuité plutôt que de transformation



Enfin, lorsqu'il existe une diversité volontaire et assumée d'acteurs et de visions, dans certaines instances collectives ou consortiums liés à des projets spécifiques, on s'aperçoit à l'inverse qu'il manque justement de liant. Il apparaît manquer cette proximité cognitive ou sociale qui permettrait la compréhension commune des enjeux, l'appréhension des connaissances tacites ou le partage d'un ensemble de valeurs qui favorisent la coopération. Dans le cas de projets socialement innovants qui mobiliseraient des démarches

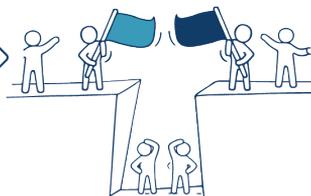
de R&D sociale par exemple, nous constatons que les passerelles entre les univers de la recherche et des acteurs socio-économiques ne sont pas si évidentes, les uns et les autres ne partageant pas nécessairement les mêmes langages, temporalités, objectifs. C'est la raison pour laquelle, notamment, il a été créé au Québec des centres de liaison et de transfert, véritables médiateurs entre la recherche et l'innovation, afin de favoriser les collaborations entre recherche et société²⁵.

#3 INSTANCES COLLECTIVES OU CONSORTIUM

Constitués dans le cadre de projets spécifiques et s'inscrivant dans une diversité assumée d'acteurs et de vision.

Risques :

- > Manque de proximité cognitive ou sociale permettant la compréhension commune des enjeux, l'appréhension des connaissances tacites ou le partage d'un ensemble de valeurs
- > Connexions difficiles à créer entre les différents univers
- > Manque de liant



Lorsqu'il existe une diversité volontaire et assumée d'acteurs et de visions, dans certaines instances collectives ou consortiums liés à des projets spécifiques, on s'aperçoit qu'il manque parfois de liant.

Plus largement, le partage du projet commun semble être l'ingrédient essentiel à apporter dès l'initiation de la démarche. Se considérer comme co-traitants dans le cadre d'un

projet collaboratif ne suffit pas à amalgamer l'ensemble des parties prenantes, si celles-ci ne partagent pas une vision stratégique commune. Dans de tels cas, chacune tend plutôt à défendre ses propres intérêts. En d'autres termes, si l'on cherche à répondre à un enjeu de société (santé, éducation, habitat, alimentation...) en mettant autour de la table une diversité d'acteurs concernés, mais sans discuter ensemble des enjeux de chacun, ni tenter de partager une stratégie commune,

²⁵ Cf. par exemple <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/recherche-et-innovation/page/intervenants-du-milieu-21337/>

on peut s'attendre à ce que les chemins ne se croisent pas. Ou bien que le projet aboutisse à un modèle réduit de la solution qui pouvait être attendue. Si la proximité cognitive, sociale ou institutionnelle n'existe pas, il faut pouvoir trouver des modalités de langage commun ou de traduction, ou encore des moyens d'orchestrer et de coordonner la diversité.

Si la proximité cognitive, sociale ou institutionnelle n'existe pas, il faut pouvoir trouver des modalités de langage commun ou de traduction, ou encore des moyens d'orchestrer et de coordonner la diversité.

FORME DE PROXIMITÉ	DIMENSION CLÉ	TROP PETITE PROXIMITÉ	TROP GRANDE PROXIMITÉ	SOLUTIONS
Institutionnelle	Dimension politique régulatrice permettant de résoudre les conflits	Opportunisme	Enfermement	Équilibre du pouvoir et contrôle
Organisationnelle	Mise en relation par des règles et routines partagées	Opportunisme	Bureaucratie	Système combiné et libre
Cognitive	Ouverture aux connaissances	Incompréhension mutuelle	Absence d'innovation	Cluster avec acteurs complémentaires permettant d'échanger mutuellement
Sociale	Confiance basée sur l'appartenance au même réseau social	Opportunisme	Risque de sur-encastrement	Modèle hybride basé sur le marché et l'encastrement
Géographique	Distance entre individus	Pas de potentiel spatial	Manque d'espace ouvert	Interactions locales et extra-locales

Tableau 1: Dimension, définitions, intensité et solutions.

D'après Ibtissem (2018) : Le cadre de Boschma (2005) : dimensions, définitions, intensité et solutions, à partir de Boschma (2005) page 71 et complété par les travaux de Granovetter (1973), Uzzi (1997) et Talbot (2008, 2009, 2015).

Le besoin de coordination, ou la question de l'autonomie du collectif

La question de la coordination des acteurs ou du développement de projets collectifs porte en elle ses propres problématiques. En effet, on constate le besoin de coordination dans le cadre de projets collectifs. Or, l'hétérogénéité ou la diversité des acteurs en présence renforce ce besoin, car la prégnance d'intérêts particuliers ou le manque de vision commune ne facilite pas le processus de conception et de réalisation du projet. Pour autant, selon le positionnement du coordinateur, des biais peuvent émerger et fausser la dynamique coopérative.

Une première configuration serait celle d'un acteur central, disposant d'une légitimité de fait ou acquise (par son expertise, son histoire, sa finalité), qui mobiliserait et coordonnerait l'ensemble des parties prenantes. Il s'agit par exemple d'une organisation à l'origine d'un projet, qui va chercher des partenaires pour le co-porter dans le cadre d'un dispositif collaboratif, ou à y intégrer les acteurs qui semblent essentiels à sa réalisation. Il peut également s'agir d'une tête de réseau qui sollicite plusieurs de ses membres pour porter une démarche collective. Dans les deux cas, le risque est grand, à la fois de centralisation de l'action, comme de désengagement des parties prenantes. En effet, il se peut que les intérêts de l'initiateur ne soient pas ceux des autres parties, ou que les enjeux communs n'aient pas été suffisamment explicités, enfin que le porteur de départ mobilise de manière opportune afin de renforcer la légitimité du projet. Les comportements de passer clandestin ou opportunistes sont ainsi renforcés par le manque d'intérêt ou de proximité entre les acteurs²⁶. Pour autant, ce désengagement ou cette centralisation peuvent être complètement inconscients ou non exprimés, et ne pas empêcher en l'état le processus de réalisation du projet. Néanmoins, la dimension de coopération réelle dans le cadre du portage du projet s'avère mise à mal et réduite à la force motrice d'un acteur principal. Que se passe-t-il alors, si ce dernier bouleverse sa stratégie ou, pire, décide de ne plus développer le projet ?

Une première configuration serait celle d'un acteur central, disposant d'une légitimité de fait ou acquise qui mobiliserait et coordonnerait l'ensemble des parties prenantes.

Dans une deuxième configuration, le coordinateur peut être un donneur d'ordre : c'est le cas par exemple d'acteurs institutionnels qui orchestrent plusieurs porteurs de projets ou parties prenantes dans le cadre d'un dispositif collaboratif (appel à projet territorial, action collective, politique publique...). Dans cette configuration, c'est moins le risque de désengagement ou de centralisation que l'on observe, que celui de dépendance unilatérale. En effet, la démarche descendante, initiée par l'acteur légitime institutionnel, n'invite pas à l'autonomie ni à la prise d'initiatives, tant le projet peut apparaître dépendant de la décision ou des capacités de développement du donneur d'ordre. Le cas échéant, le projet peut perdre de son incarnation, s'il n'est porté que par un dispositif et n'a pas de consistance propre. Il peut également perdre en légitimité, si les parties prenantes sont réduites à des faire-valoir ou des éléments d'un jeu qu'elles ne maîtrisent pas. Là encore, les comportements opportunistes ou de passer clandestin peuvent se faire jour. Mais dans nombre de cas, il ne se passe simplement rien, tant que le donneur d'ordre n'avance pas lui-même ses pions. De coordinateur de projet collectif et d'acteurs, il devient plutôt décideur et chef de file d'un dispositif.

Dans une deuxième configuration, le coordinateur peut être un donneur d'ordre : c'est le cas par exemple d'acteurs institutionnels qui orchestrent plusieurs porteurs de projets ou parties prenantes dans le cadre d'un dispositif collaboratif.

Enfin, sans que ces observations ne soient exhaustives, un troisième cas peut être appréhendé lorsque le coordinateur du projet est un acteur tiers, neutre ou indépendant, qu'il fasse office de médiateur ou d'accompagnateur. En effet, selon la posture qu'il adopte,

²⁶ Cf. Grossetti M. et Bès M-P., (2002).

son comportement peut avoir différentes conséquences sur la dynamique du projet. S'il est trop neutre ou distant, il risque de ne pas insuffler suffisamment de mouvement ou d'entraînement dans le projet. À l'inverse, s'il est trop impliqué et engagé, il peut empêcher malgré lui l'appropriation du projet par les autres parties prenantes, en devenant un moteur ou contributeur trop central, s'il en venait à diffuser de manière prégnante sa propre vision et ambition. Le risque inhérent à une telle configuration serait de produire un effet de dégonflement de la dynamique ou des motivations des parties prenantes, une fois que le coordinateur tiers s'éloigne ou quitte la démarche. La question se pose alors de la juste distance ou proximité à avoir dans le cadre de ce type de coordination.

Un troisième cas peut être appréhendé lorsque le coordinateur du projet est un acteur tiers, neutre ou indépendant, qu'il fasse office de médiateur ou d'accompagnateur.

Ainsi, la coordination d'acteurs hétérogènes pose-t-elle tout à la fois la question du posi-

tionnement du coordinateur comme de celui des parties prenantes. Faut-il qu'elles soient situées à un même niveau d'information ? Doivent-elles partager le même niveau de connaissances ? Sont-elles engagées selon la même intensité dans le portage et la réalisation du projet ? Si plusieurs travaux de recherche en économie et en management de l'innovation, notamment, étudient la question²⁷, l'expertise de terrain vient également interroger ces mécanismes. Or, dans le cadre des projets d'innovation sociale relayés ici, il s'avère que la coopération tend encore à se faire par le plus petit dénominateur commun. Ce n'est pas seulement parce que les acteurs ne souhaitent pas coopérer, mais également parce qu'ils n'ont pas entre les mains les outils et les leviers qui leur permettent de le faire en des termes équitables, valorisés et pérennes.

Ainsi, la coordination d'acteurs hétérogènes pose-t-elle tout à la fois la question du positionnement du coordinateur comme de celui des parties prenantes.



ACTEUR CENTRAL

Rôle : porteur, initiateur du projet
 Posture : Légitimité de fait ou acquise par le projet
 Position des autres parties prenantes : Apporter du collectif, de la collaboration, des compétences complémentaires

- Risques :
- Centralisation de l'action
 - Désengagement des parties prenantes
 - Comportement de « passager clandestin »

DONNEUR D'ORDRE

Rôle : chef d'orchestre
 Posture : Légitimité institutionnelle
 Position des autres parties prenantes : Participation, contribution à un projet territorial, sectoriel, thématique

- Risques :
- Approche descendante
 - Dépendance des parties prenantes
 - Manque de prise d'initiative
 - Opportunisme

ACTEUR TIERS

Rôle : Accompagnateur, médiateur
 Posture : Neutralité, indépendance
 Position des autres parties prenantes : Co-portage d'un projet, dynamique collective

- Risques :
- Défaut de dynamique si trop de neutralité de l'acteur tiers
 - Manque d'autonomie des autres parties prenantes si trop d'engagement de l'acteur tiers

Figure 3 : Les différentes natures et postures du coordinateur

²⁷ Sans être exhaustif, on peut se référer notamment à Cohen W. et Levinthal D., (1990), Gallié E.P., (2003), Grossetti M., Bès M-P., (2002) et Nootboom B., (2000).

La coopération par le plus petit dénominateur commun : des intérêts individuels sans engagement réciproque

Il demeure une problématique clé dans la faisabilité de projets collectifs d'innovation sociale de rupture : c'est la question de la pérennisation des intérêts individuels et la persistance d'un engagement minimal. Penser la coopération comme le partage d'une vision commune, pour des intérêts supérieurs, oblige à une forte confiance réciproque et à un engagement permanent dans un collectif, des valeurs, des finalités communes. Pour autant, ces éléments ne sont ni évidents ni simples à instaurer. Au-delà de la temporalité nécessaire à l'installation de ce climat de confiance, plusieurs éléments viennent brouiller les pistes du commun.

Dans un premier temps, la logique de concurrence demeure une donnée tenace des projets collectifs, à partir du moment où il ne s'agit pas seulement de créer un groupe de pairs consensuel et porteur de continuité. Quand il est question de transformer la société et de mixer les typologies d'acteurs pour porter un projet d'intérêt général, la nécessité d'être dans un cadre de non-concurrence apparaît primordiale, quand bien même des acteurs œuvrant sur un même champ se retrouvent côte à côte. Si transformer l'enjeu du maintien à domicile des personnes âgées nécessite, sur un territoire donné, d'intégrer les services d'aide et d'accompagnement à domicile, les fédérations d'associations doivent pouvoir avancer, sinon main dans la main, au moins dans une même direction qui dépassera leurs propres intérêts immédiats. Les rapports de force et les jeux d'acteurs ne pouvant pas être totalement annihilés dans la réalité, il semble important de pouvoir fixer les règles du jeu en amont pour les estomper à minima. Dans les cas observés, il peut demeurer un flou, volontaire ou non, sur les enjeux stratégiques des

parties prenantes : travailler en commun sur une nouvelle manière d'aborder une problématique de société (vieillesse, revitalisation de centres-bourgs, économie circulaire, etc.) implique que la logique de concurrence ne vienne pas ralentir ou dévoyer le projet, quand la solution proposée se traduit par une offre de service, par exemple. En effet, le risque serait là encore de n'aboutir qu'à une forme affadie de la solution à mettre en place, qui garantirait en revanche que les positionnements de marché des uns et des autres ne soient pas bouleversés. En somme, s'assurer que rien ne change dans le fond, pour ne pas risquer de favoriser l'une des parties prenantes au détriment des autres. De fait, quand le cadre de départ ou les règles du jeu ne sont pas explicites, tout concourt à transformer la situation le moins possible.

Dans un premier temps, la logique de concurrence demeure une donnée tenace des projets collectifs, à partir du moment où il ne s'agit pas seulement de créer un groupe de pairs consensuel et porteur de continuité.

C'est particulièrement le cas en ce qui concerne le partage du risque et de la valeur des projets portés. En effet, parler de coopération engageante et dépassant les intérêts individuels suppose également de penser le partage des responsabilités et des risques. La temporalité des projets collectifs tend à intégrer les parties prenantes au fil de l'eau et assez rarement dès l'émergence du projet, hormis dans le cadre de collectifs relativement homogènes et de proximités. Lorsqu'il s'agit de projets mettant en lien et engageant une diversité d'acteurs, on relève trois types de configurations.

► Dans un premier cas, un acteur est à l'origine de la démarche : il en a l'idée et l'initiative, en engageant parfois des démarches de rapprochement, de mise en lien d'acteurs et/ou d'inscription dans un cadre formel de partage de projet (de type dispositif de financement collaboratif, appel à projet collectif, etc.). Cette démarche peut être effectuée très en amont du projet et ne présenter aucun formalisme, sinon l'idée même du projet à initier. En soi, l'idée considérée n'a pas de valeur, au regard de la propriété intellectuelle²⁸. Pour autant, l'acteur peut avoir élaboré une stratégie de développement de cette idée, la manière dont elle peut se réaliser et servir tout à la fois la société et son propre développement. Si cette stratégie n'est pas partagée (au sens de communiquée et appropriée) avec les parties prenantes entrant au fil de l'eau dans le projet, il peut ne pas y avoir de véritable intérêt commun à s'engager dans un même projet. La valeur ainsi générée (sociétale, économique) n'aura pas la même teneur entre les acteurs et leurs responsabilités ne seront pas équivalentes, car ils n'y verront pas les mêmes enjeux et prises de risques.

► Dans un deuxième cas, le premier acteur a déjà travaillé de manière approfondie sur le projet (formalisation de l'idée, étude de faisabilité), voire y a engagé des fonds importants, en termes de R&D et de temps alloué par exemple. Quand vient le temps pour lui d'ou-

vrir le projet à d'autres parties prenantes, il leur apporte tout le corpus de connaissances généré tout au long du travail initial. Là encore, les enjeux et les responsabilités ne sont pas les mêmes entre les premiers et les derniers entrants, si les visions, stratégies et perspectives de développement ne sont pas partagées. Pire, si les stratégies s'avèrent divergentes, on se heurte à une vraie problématique de légitimité du projet et de son/ ses porteur(s), car l'absence de cadre de partage du risque et de la valeur ne permet pas de définir cette légitimité. Or, dans le cas de l'innovation sociale, lorsque la propriété intellectuelle ne peut pas être mobilisée car inadaptée pour formaliser les apports des uns et des autres dans un projet²⁹, le risque conflictuel est notable.

► Enfin, dans un troisième cas, l'initiative peut venir d'un donneur d'ordre public ou privé, qui va poser le cadre de coopération d'acteurs autour du projet commun. Dans cette configuration, où le donneur d'ordre peut être le coordinateur du projet, on retrouve de la part des parties prenantes les comportements évoqués plus haut, à savoir le risque de non-appropriation, de désengagement ou de passerager clandestin, si le cadre de partage de la valeur et du risque n'est pas clairement établi. Autrement dit, si les parties prenantes ne retrouvent pas dans le projet collectif leurs intérêts particuliers.

²⁸ Hormis via le droit d'auteur, dans le cas où de la documentation (ouvrage, rapport, travaux de recherche) serait établie attestant de la paternité de l'œuvre (idée).

²⁹ À l'inverse de l'innovation technologique et de ses modes de valorisation (brevet, licence, etc.).

#1 ACTEUR À L'ORIGINE DE LA DÉMARCHE

Il en a l'idée et l'initiative, en engageant parfois des démarches de rapprochement, de mise en lien d'acteurs et/ou d'inscription dans un cadre formel de portage de projet (de type dispositif de financement collaboratif, appel à projet collectif, etc.).

- > Si la stratégie n'est pas partagée avec les parties prenantes entrant au fil de l'eau dans le projet, il peut ne pas y avoir de véritable intérêt commun à s'engager dans un même projet.
- > La valeur n'aura pas la même teneur entre les acteurs.
- > Leurs responsabilités ne seront pas équivalentes, car ils n'y verront pas les mêmes enjeux et prises de risques.



#2 ACTEUR PORTEUR DE LA DÉMARCHE

Il a déjà travaillé de manière approfondie sur le projet, voire y a engagé des fonds importants, en termes de R&D et de temps alloué par exemple. Quand vient le temps pour lui d'ouvrir le projet à d'autres parties prenantes, il leur apporte tout le corpus de connaissances généré tout au long du travail initial.

- > Si la stratégie n'est pas partagée avec les parties prenantes entrant au fil de l'eau dans le projet, il peut ne pas y avoir de véritable intérêt commun à s'engager dans un même projet.
- > L'absence de cadre de partage du risque et de la valeur ne permet pas de définir la légitimité du projet et de ses porteurs.
- > Risque conflictuel notable



#3 INITIATIVE VENANT D'UN DONNEUR D'ORDRE

Il va poser le cadre de coopération d'acteurs autour du projet commun. Dans cette configuration, il peut être le coordinateur.

- > Risque de non-appropriation, de désengagement ou de « passager clandestin », si le cadre de partage de la valeur et du risque n'est pas clairement établi.



Figure 4 : Les trois types de configuration de coopération

Plus généralement, si les intérêts individuels des parties prenantes ne sont pas satisfaits, on remarque effectivement un désengagement de leur part. C'est ce que relève notamment la théorie des coûts de transaction³⁰, dans le cas de contrats incomplets. Or, il apparaît difficile d'envisager dès l'amont du projet l'ensemble des données, informations et conditions nécessaires à sa réalisation et au respect des

intérêts de chaque partie. C'est pourquoi la clarification du projet, de son ambition et de ses valeurs, ainsi que la définition de son intérêt général, semblent essentielles à la mise en commun des engagements de chaque partie prenante. Mais comment avoir conscience ou appréhender l'intérêt commun, supérieur, qui peut se jouer dans la réalisation d'un projet d'innovation sociale de rupture ?

³⁰ Cf. Coase R., (1937), Williamson O., (1990)

La clarification du projet, de son ambition et de ses valeurs, ainsi que la définition de son intérêt général, semblent essentielles à la mise en commun des engagements de chaque partie prenante.

Autrement dit, où se situe la valeur d'un projet commun de transformation sociale ? En effet, à l'inverse de la logique de brevet chère aux sciences dures et à l'innovation technologique, le cadre de l'innovation sociale de rupture et de son corollaire, la R&D sociale, ne pose pas clairement la question de sa valeur. Tournée vers la Société, l'innovation sociale est de fait d'intérêt général : sa valeur est indéfinie et n'appartient donc à personne en particulier³¹. Cela suppose que les porteurs soient pleinement conscients de l'intérêt supérieur qui les anime et qu'ils ne cherchent pas à s'approprier les fruits de leur initiative. Cependant, lorsqu'il s'agit de mener un travail de fond afin de développer un concept, puis un projet socialement innovant, voire d'engager une démarche de R&D sociale, cela demande du temps et des ressources financières. Or, les cadres de soutien et de financement de l'innovation sociale et de la R&D sociale demeurent aujourd'hui encore relativement modestes³², ce qui implique souvent une forte prise en charge par les porteurs eux-mêmes. Dans un tel contexte, il est difficile pour ces derniers de n'envisager aucune retombée ou retour sur investissement, qu'il s'agisse d'une nouvelle activité, d'une offre de service ou d'un dispositif, quand bien même ce retour sur investissement ne serait pas nécessairement associé directement à des retombées financières³³.

La valeur de l'innovation sociale ne peut se réduire à l'équivalence entre la valeur du projet et celle de l'investissement de départ.

Néanmoins, cela induirait que la valeur du projet serait principalement équivalente à l'investissement porté à son démarrage. Or, la valeur de l'innovation sociale ne peut s'y réduire. Ainsi, comment considérer les apports complémentaires et successifs de chaque partie prenante, qui vont sans doute accroître la portée et l'impact social de l'innovation ? Si la valeur d'une innovation sociale est repérable dans sa mise en œuvre, faut-il considérer qu'elle est la conjonction des apports de chacun, du contexte dans lequel elle s'établit et des besoins effectifs auxquels elle répond ? Si tel est le cas, il n'existe pas aujourd'hui de cadre pour en penser la reconnaissance collective³⁴, c'est pourquoi elle ne peut être qu'indéfinie et inappropriable. C'est, de fait, l'image du serpent qui se mord la queue : s'il n'existe pas de cadre pour penser la valeur collective d'une innovation sociale, comment inciter les parties prenantes d'un projet à faire commun, pour partager effectivement les risques et la valeur du projet ? Il y a là un frein supplémentaire à lever pour permettre la coopération dans le cadre du portage de projets de transformation sociale.

³¹ Une définition de l'IS dans Wikipédia est à ce titre révélatrice : « *L'innovation sociale mobilise différents intervenants ayant des compétences dans des disciplines parfois hétéroclites mais liées à la problématique soulevée. Elle se basera sur une gouvernance élargie et participative dans laquelle est évacuée toute notion de propriété intellectuelle afin de maximiser l'impact et rendre reproductible l'initiative.* » (cf. https://fr.wikipedia.org/wiki/Innovation_sociale).

³² Cf. paragraphe 1. Les limites du prisme individuel. On renvoie également à l'ouvrage *Générer l'innovation au service de la Société : Les conditions d'émergence de la transformation sociale*, LabCom DESTINS, 2021.

³³ On peut penser à une reconnaissance ou légitimité de l'acteur dans son écosystème, d'un soutien dans ses futurs projets, d'une facilitation à déployer la solution proposée, etc.

³⁴ Les outils actuels de propriété intellectuelle (PI) sont principalement de l'ordre de l'individuel : une structure développe une innovation, qu'elle valorise par la PI. Or, dans le cas de l'innovation sociale, c'est problématique à deux titres : d'une part, parce que l'innovation sociale trouve son application (mise en œuvre) dans le collectif (implication des parties prenantes). D'autre part, parce qu'il n'existe pas aujourd'hui d'outil pour donner de la valeur à l'innovation collective (i.e. la solution qui est pensée, conçue, développée avec plusieurs parties prenantes).

Placer la coopération au cœur des démarches de transformation sociale

La première partie de ce manifeste a cherché à mettre au jour les problématiques et freins que doivent dépasser les projets d'innovation sociale et les acteurs qui les portent, pour coopérer et contribuer à un changement profond des enjeux de notre société. Les pistes qui s'ouvrent mettent en avant le besoin de commun et de coopération, dans des cadres et selon des conditions qui le permettent réellement. Certaines pistes existent et ne demandent qu'à être affirmées ou renforcées, quand d'autres nécessitent un travail d'élaboration spécifique, voire la création d'outils et de méthodes inédits. Ces cadres et conditions favorables sont de l'ordre de l'ambition partagée, du portage de projets en commun, de la coordination de ces projets, ainsi que de la pérennité de la coopération sur le long terme.

Se projeter ensemble

L'ambition, la vision, la projection, sont le point de départ de tout projet, ce qui donne la direction, le sens et la raison d'être de l'action. Cela signifie poser un regard sur un demain pour lui donner une couleur spécifique, poser des mots précis qui ont une signification propre. Dans le cas de projets de société, lorsqu'il s'agit de faire commun, ce regard et ces mots rencontrent le défi crucial d'être partagés, appropriés, adoptés par chacun. D'une part, parce que ces projets courent le risque de n'être qu'une combinaison d'intérêts particuliers et d'autre part, de n'être que des compromis ou versions affadies de l'ambition initiale. De fait, comment se projeter ensemble sans une vision ni un langage commun ?

L'ambition, la vision, la projection, sont le point de départ de tout projet, ce qui donne la direction, le sens et la raison d'être de l'action.

Les questions portent dès lors sur l'initiative de la vision : qui en est à l'origine, qui oriente la vision commune, comment faire en sorte qu'elle soit partagée si elle n'émane pas dès le départ de l'ensemble des acteurs ? Dans les différents cas observés, les configurations sont diverses, le cas le plus courant étant celui du porteur de projet qui cherche à intégrer ses parties prenantes et à leur diffuser sa vision du projet, puis à les y embarquer. Que cela fonctionne ou non, il ne semble pas exister de recette pour expliquer le succès ou l'échec de telles démarches. S'agit-il de la capacité de persuasion ou d'influence de l'acteur, de la pertinence du projet, de l'intérêt particulier des parties prenantes à rejoindre l'équipage ? Il en est de même, lorsque l'initiative vient de l'institution ou de l'acteur public : sa posture dé-

cisionnaire et/ou de financeur est-elle la seule qui explique la capacité à donner le *La* d'une problématique sociétale et de la réponse à apporter ? Il semble exister autant de configurations que de cas. La littérature inviterait à penser que la convergence des proximités³⁵ permet et facilite la vision commune, lorsqu'il s'agit de projeter une idée de la transformation sociale souhaitée.

Les questions portent sur l'initiative de la vision : qui en est à l'origine, qui oriente la vision commune, comment faire en sorte qu'elle soit partagée si elle n'émane pas dès le départ de l'ensemble des acteurs ?

Dès lors, cela invaliderait la capacité d'acteurs hétérogènes à se projeter ensemble autrement qu'au bénéfice d'intérêts particuliers. Or, c'est bien là l'enjeu que nous souhaitons soulever à travers ce manifeste, et qui doit orienter les réflexions à venir. Il doit permettre de répondre aux interrogations suivantes :

- ▶ Comment partager une vision commune d'un enjeu de société, qui dépasse les intérêts particuliers ?
- ▶ Faut-il compter sur une force motrice, un seul acteur à l'initiative, pour donner l'impulsion du projet ?
- ▶ Peut-on inviter des acteurs intégrés au fil de l'eau à adopter la même vision et le même langage, ou bien doivent-ils être présents dès la conception de la vision ?

Nous constatons que le partage d'une vision commune, c'est-à-dire de la solution à proposer, suppose un accord préalable sur la problématique. Dans le cas de deux projets collectifs étudiés – l'un initié par un acteur via un dispositif collaboratif³⁶, l'autre par une collectivité qui porte un appel à projets collectifs à vocation d'innovation sociale radicale³⁷ – il

³⁵ Cf. première partie de ce document.

³⁶ Cf. par exemple Cas n°10

³⁷ Cf. par exemple Cas n° 8

y a d'abord le constat partagé de la problématique sociétale. D'une part, la jeunesse a besoin d'être accueillie et accompagnée dans son aspiration d'engagement et de retrouver son pouvoir d'agir, en direction de la société et de sa transition. D'autre part, les territoires ont besoin de solutions nouvelles et radicales pour être résilients et durables, c'est-à-dire de penser et d'inventer de nouveaux modèles de vie, de production. Au-delà des réponses concrètes et matérielles à apporter, se trouve le point de départ de l'action, le point commun. Pour autant, être en capacité de constater les enjeux suppose d'être en possession des informations clés, en capacité de mobiliser des connaissances sur les sujets abordés, puis de les transformer en problématiques à traiter. Or, à ce stade, les connaissances peuvent être diverses et provenir d'horizons (domaines, secteurs, disciplines) différents : acteur associatif, organismes de formation, acteur de l'innovation dans un cas ; collectivités territoriales et locales, acteurs associatifs, citoyens et entreprises dans l'autre cas. Chacun venant avec sa propre perception, expérience et connaissance des enjeux, il y a un point de croisement et de convergence qui permet de co-construire une approche de la problématique, puis une vision des solutions à apporter³⁸. Le projet, à ce stade, n'est pas nécessairement défini.

Nous constatons que le partage d'une vision commune, c'est-à-dire de la solution à proposer, suppose un accord préalable sur la problématique.

Se projeter ensemble et partager une vision commune de la problématique sociétale suppose également de se retrouver, au sens propre comme figuré, dans des instances, des contextes ou des cadres favorables à la rencontre. Il peut s'agir d'un territoire, d'une opportunité matérialisée par un dispositif, d'une actualité qui rassemble, etc. Ce sont autant de cadres qui attirent des acteurs et organisations divers vers un même point, guidés par leur intérêt particulier, la curiosité ou encore l'engagement et la volonté de s'impliquer pour une cause. Ces cadres peuvent être informels :

la discussion de comptoir, les échanges à la suite d'une réunion, la rencontre inopinée, les croisements inattendus grâce à l'occupation de lieux de travail partagés, etc.

Se projeter ensemble et partager une vision commune de la problématique sociétale suppose également de se retrouver, au sens propre comme figuré, dans des instances, des contextes ou des cadres favorables à la rencontre.

Ils peuvent à l'inverse être très formels et organisés : réunions thématiques, rencontres de réseaux, conseils communaux ou de vie sociale, rencontres partenariales, etc. Là encore, la diversité des configurations n'en facilite pas une analyse générique, pour autant il est clair que le cadre, ou l'instance, existe et semble être un prérequis pour rassembler et agréger un ensemble d'acteurs. Les questions qui se posent sont plutôt de l'ordre de la temporalité, de l'initiative et de la nature de ces instances.

► Doivent-elles être formalisées et instituées dès le départ, ou suivent-elle un processus d'émergence, de construction, voire de co-construction ?

► Doivent-elles se penser collectivement dès l'origine, ou bien peuvent-elles agréger au fil de l'eau de nouveaux arrivants ?

► Faut-il construire autour d'un acteur ou d'une organisation leader, ou bien inciter à un co-portage du leadership, public-privé notamment ?

► Comment permettre la contribution progressive et continue des membres (anciens comme nouveaux arrivants) ?

Nos cas d'études incarnent en partie cette diversité des configurations, qui nous amène à identifier les spécificités ou généralités des situations. Cela nécessite néanmoins d'aller plus loin dans la réflexion sur des cadres communs, qui facilitent ou favorisent le portage même des solutions à créer.

La diversité des configurations de rencontres entre acteurs ne facilite pas une analyse générique mais ces moments semblent être des prérequis pour rassembler et agréger d'autres acteurs.

³⁸ Sur ce sujet, voir par exemple Klein et al., (2015).

Porter ensemble : penser les cadres favorables au partage des responsabilités et des valeurs

Les réponses à apporter aux problématiques et enjeux de société supposent de mettre en action les constats et les visions partagés par une diversité d'acteurs. Or, comme nous l'avons vu précédemment, les cas de portage de projets en commun (co-portage), dans une approche réellement collective et de partage des enjeux, ne sont ni courants ni évidents. Faut-il pour autant s'arrêter aux cadres existants ou bien tenter de proposer des approches renouvelées des cadres d'actions ? Dans un premier temps il s'agit bien d'identifier les critères qui vont constituer ce portage en commun, dans le sens où le partage de la vision ne suffit pas, bien qu'il en soit un élément majeur. En effet, parler de co-portage ne signifie pas seulement soutenir stratégiquement ou financièrement le développement d'un projet. De même, intégrer les parties prenantes d'un projet, dans le sens de les rassembler et les informer, ne suffit pas à en faire des co-porteurs. Plus que cela, le co-portage implique de partager, outre la vision, les risques et les responsabilités relatives à un projet, tout autant que sa valeur.

Parler de co-portage ne signifie pas seulement soutenir stratégiquement ou financièrement le développement d'un projet. De même, intégrer les parties prenantes d'un projet, dans le sens de les rassembler et les informer, ne suffit pas à en faire des co-porteurs.

En d'autres termes, le co-portage de projet engage l'acteur, au niveau de son organisation, de sa stratégie, de son développement, de ses valeurs. Co-porter un projet entre plusieurs acteurs peut se concrétiser par la création d'une nouvelle activité, réalisée par

l'ensemble des parties, chacune indépendamment ou de manière complémentaire : par exemple, un dispositif public que plusieurs associations mettent en action de manière coordonnée sur un territoire. Cela peut aussi se traduire par la création d'une nouvelle entité conjointe qui porterait le projet³⁹, sans pour autant engager de fusion entre les parties. Dans le premier cas, on peut imaginer que le risque et la responsabilité du projet soient portés par un donneur d'ordre public par exemple. Dans le second cas, la création d'une entité distincte fait porter ces enjeux à la nouvelle organisation, indépendamment des structures qui la composent. D'autres niveaux de co-portage peuvent être envisagés et formalisés par des accords de consortium, qui fixent les engagements, responsabilités et rétributions respectives des acteurs membres. Les configurations sont donc multiples et variées, si bien qu'il est impossible de les identifier de manière exhaustive.

Co-porter un projet entre plusieurs acteurs peut se concrétiser par la création d'une nouvelle activité, une nouvelle entité conjointe, un accord de consortium.

Cependant, nous pouvons faire ressortir quelques cas caractéristiques qui mobilisent différents niveaux de portage, de la collaboration active à la coopération étroite⁴⁰, pour aller jusqu'à une approche commune et très intégrée. Nous avons formalisé plusieurs configurations de co-portage de projet, dans le cadre de démarches de R&D sociale, dont la finalité est de concevoir des innovations sociales de rupture.

Premièrement, les cas de démarches de collaborations très actives mettent en lien plusieurs structures qui nouent leurs intérêts directs et propres à une perspective d'inté-

³⁹ C'est le cas des joint-venture sociales par exemple. Sur ce sujet, voir les initiatives présentées par SocialCOBizz : <http://socialcobizz.com>.

⁴⁰ Cf. la définition qu'en donne Laurent E., (2018) , citée plus haut.

rêt général. Il s'agit ici de réunir des acteurs qui, chacun de leur côté, ont une capacité à développer une réponse collective autour de l'initiative d'une seule entité. C'est à la fois la capacité de mobilisation de cet acteur, tout comme la pertinence du projet, qui sont le moteur de cette collaboration active. Il est ainsi des initiatives qui sollicitent notamment les dispositifs de soutien aux projets collaboratifs, chacun apportant sa pierre à l'édifice du projet, dans un temps et selon un engagement limité. Or, comme nous l'avons vu, il y a un risque que le projet ne perdure pas au-delà de la volonté de l'acteur moteur de le développer. Par ailleurs, le partage du risque du projet est relativement limité et porté principalement par ce dernier.

Dans une deuxième configuration, on peut mentionner les collaborations étroites entre des acteurs qui souhaitent travailler sur le même objet et décident de mutualiser leurs démarches. Cela peut être le cas d'initiatives sectorielles ou thématiques (projets territoriaux de tiers-lieux, modèles de structures et/ou activités duplicables⁴¹, etc.), qui vont mettre en commun des ressources et des contenus pour développer des projets similaires mais non concurrents. Il s'agit ici de s'impliquer mutuellement sur un sujet précis, défini dans le temps, et qui n'engage les structures que dans les limites du sujet à traiter. Le partage du risque se fait à la hauteur des enjeux du projet, de même que les responsabilités.

Une troisième situation décrit des démarches en commun qui dépassent le projet spécifique d'un acteur. Ici, il s'agit non pas d'amener les acteurs à travailler autour de l'initiative d'un porteur, mais bien de les inscrire dans une démarche qui aille au-delà de l'intérêt particulier immédiat de chaque partie. Cela signifie qu'il y a un partage d'une vision, qui dépasse celle des acteurs pris isolément, et qu'il y a la volonté d'aller plus loin ensemble. Les activités récurrentes et les orga-

nisations respectives de chaque acteur sont potentiellement bouleversées par le projet en commun, dans le sens où il peut venir modifier les stratégies et les développements de chacun. On se place alors dans une logique de coopération, qui tend vers le commun. Ici, le partage du risque et des responsabilités est d'autant plus fort que le projet commun a un impact sur la nature et le format des acteurs engagés. Il en est de même du partage de la valeur, dans la mesure où elle peut se décliner selon les termes, les compétences et les activités de chaque partie, quand bien même elle vise l'intérêt général (qui dépasse la somme des intérêts et bénéfices particuliers).

Enfin, on identifie – quoique rarement – des initiatives relevant d'une logique intégrée et transversale : il s'agit de cas où des acteurs publics et privés coopèrent étroitement dans une démarche large qui invite à penser des solutions combinées et relevant de niveaux et de natures différents (dimensions juridique et réglementaire, économique, méthodologique, etc.). C'est le cas, par exemple, de la démarche Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée⁴², dans le cadre de laquelle une diversité d'acteurs agit et interagit pour créer et favoriser les leviers qui vont permettre d'atteindre la finalité du projet. Les risques et responsabilités, de même que les valeurs générées, sont répartis sur l'ensemble des acteurs investis dans la démarche. Il est notable que, dans l'exemple présenté, l'initiative et le portage de la démarche ont pu se diffuser au-delà de l'acteur moteur du début (ATD Quart Monde), bien que la temporalité du projet, évoquée dans la première partie de cet ouvrage, fût en effet très longue.

Ces différentes configurations relèvent de démarches que l'on assimile à des projets de R&D sociale, dans la mesure où elles visent une transformation de problématiques de Société par le développement de solutions inédites, cherchant à lever les freins à leur émergence. Ces initiatives ambitieuses, qui

⁴¹ Par exemple : supermarchés coopératifs, coopératives funéraires, garages solidaires, etc.

⁴² Cf. <https://www.tzclcd.fr>

engagent leurs acteurs à des échelles diverses, invitent à penser les conditions de leur pérennité. D'une part, parce que l'on constate que les acteurs peuvent être fluctuants dans leur implication, au regard de la nature des projets et des conditions de portage en collectif ou en commun. D'autre part, parce que la temporalité des projets de transformation sociale peut être longue, voire indéfinie. Cela nécessite notamment de coordonner les collectifs d'acteurs dans la durée.

Ces différentes configurations relèvent de démarches que l'on assimile à des projets de R&D sociale, dans la mesure où elles visent une transformation de problématiques de société par le développement de solutions inédites, cherchant à lever les freins à leur émergence.

#1 DÉMARCHÉ DE COLLABORATION (R&D SOCIALE COLLABORATIVE)



#2 DÉMARCHÉ DE MUTUALISATION (R&D MUTUALISÉE)



#3 R&D EN COMMUN ENTRE LES STRUCTURES QUI SE CHOISISSENT



#4 R&D INTÉGRÉE STRUCTURES PUBLIQUES ET PRIVÉES



Figure 5 : Démarches de co-portage de projet R&D

La coordination d'un collectif d'acteurs dans la durée : une question d'engagement, de coresponsabilité et d'intégration

La coordination des collectifs d'acteurs pose la question de l'entité ou du groupe qui en a la charge et des modalités de coordination. En effet, les logiques et les pratiques en commun ne seront pas les mêmes si le collectif est coordonné en interne, par un acteur moteur ou par un groupe d'acteurs. Ou à l'inverse, en externe, par un donneur d'ordre institutionnel, par un acteur tiers, un accompagnateur ou un médiateur⁴³. Pour autant, nous identifions plusieurs prérequis qui semblent faciliter la coordination dans la durée.

- ▶ Tout d'abord, faire vivre la logique d'engagement : en effet, l'engagement des acteurs est variable dans le temps selon leurs enjeux, leur stratégie individuelle, ou encore le contexte dans lequel ils évoluent. Il apparaît donc indispensable de maintenir une dynamique d'engagement, de l'ordre de la reconnaissance du projet commun et de la légitimité mutuelle à s'y engager.
- ▶ Ensuite, respecter la coresponsabilité : les places, rôles et fonctions de chaque partie prenante ne sont ni identiques, ni immuables. Pour autant, chacune porte une part de responsabilité dans le projet qu'il faut reconnaître, et que l'instance ou l'organe de coordination ne peut confisquer ou remplacer.
- ▶ Enfin, s'accorder sur le niveau d'intégration : entre la collaboration et la coopération, nous avons vu qu'il existe un écart qui implique des pratiques et des logiques différentes. Si le besoin d'interconnaissance semble précéder

la collaboration, qui peut elle-même évoluer vers davantage de coopération, il est important de clarifier et d'explicitier le niveau d'intégration dès le départ pour évacuer toute incompréhension ou confusion.

Plusieurs prérequis semblent faciliter la coordination dans la durée : faire vivre la logique d'engagement, respecter la coresponsabilité, s'accorder sur le niveau d'intégration.

Dans les pratiques, il est ainsi possible d'envisager des conditions de coordination qui soient bénéfiques à la pérennité du collectif et du projet, ce qui implique notamment de poser des garde-fous au risque de centralisation (acteur moteur voire hégémonique), de dépendance (donneur d'ordre), ou de non-appropriation (acteur tiers). Cela tient par exemple à :

- ▶ une gouvernance partagée, une instance démocratique et/ou horizontale, des rôles tournants, etc. ;
- ▶ un mode de décision clarifié dès le départ ;
- ▶ la création de groupes de travail autonomes et responsables (qui doivent aussi rendre des comptes à l'ensemble des parties prenantes), sur des objectifs précis ;
- ▶ un travail de co-construction des finalités, des modalités, des pratiques et des outils du projet ;
- ▶ la ré-interrogation régulière du projet et de ses finalités ;
- ▶ enfin, la valeur donnée à l'action de coordination, via sa reconnaissance, son soutien, voire son financement.

⁴³ Cf. partie Le besoin de coordination, ou la question de l'autonomie du collectif

Du point de vue des logiques de coordination, plusieurs approches mettent en avant la figure du coordinateur tiers, qui intervient en soutien transversal et continu (*backbone organization*⁴⁴), en neutralité et en concertation (rôle du garant⁴⁵), ou encore en facilitation des échanges et de la compréhension mutuelle (tiers médiateur⁴⁶). Ces différentes approches sont autant de pistes à explorer pour identifier les leviers à une coordination pérenne. Pour autant, les approches de la coordination doivent pouvoir se coupler à des méthodes et des outils, qui permettent effectivement de maintenir dans le temps la coopération entre acteurs hétérogènes.

⁴⁴ Par exemple : Crespin R. et Moser H., (2018).

⁴⁵ Tel que proposé par L'institut de la concertation et de la participation citoyenne notamment : <https://i-cpc.org/activites/un-garant-quest-ce-que-cest/>

⁴⁶ Par exemple : Beuret, J.-E., (2006), Barret, P., (2012).

Faire tenir la coopération sur le long terme : du partage de la valeur à la prise en compte des individualités

Nous avons identifié plusieurs freins à une coopération réelle et de long terme entre acteurs hétérogènes⁴⁷. Au-delà des volontés particulières ou du contexte dans lequel elle s'établit, la coopération peut néanmoins être soutenue par un ensemble d'outils et de méthodes à consolider, adapter ou inventer.

Au-delà des volontés particulières ou du contexte dans lequel elle s'établit, la coopération peut néanmoins être soutenue par un ensemble d'outils et de méthodes à consolider, adapter ou inventer.

Tout d'abord, il s'agit de définir les règles du jeu de la coopération, au-delà de la logique de concurrence et de l'intérêt particulier. Dans le cadre de projets d'innovation sociale de rupture, par exemple, la démarche de R&D en commun suppose d'avoir un cadre d'action clair et défini, à la manière d'un « accord de consortium » de la RD sociale. Cet accord représente la formalisation de la coopération et en fixe les principaux critères : les « qui, quoi, quand, comment, où, jusqu'à quand ? », nécessaires à l'engagement des acteurs. Cela implique de clarifier les points suivants entre les porteurs de la démarche :

- ▶ Qu'est-ce qui nous unit ? Quelles sont nos valeurs ? Quelles sont nos finalités ? Quels sont nos rôles ? Quelles sont nos responsabilités et nos engagements ?
- ▶ Quelles sont les possibilités d'entrée et de sortie de la coopération, ou bien de fin de la coopération si la présence de l'une des parties prenantes est essentielle ?

Aujourd'hui, les outils juridiques permettant de fixer ces engagements existent et sont relativement simples (accords de consortium,

chartes...), mais demeurent peu utilisés dans le cadre des projets d'innovation sociale, car on y relève parfois un manque de formalisme, quand il n'y a pas de cadre de prestation, d'accompagnement ou de dispositif clairement défini. C'est d'autant plus vrai que la coopération concerne une pluralité d'acteurs ayant des attributs (intérêts, compétences, légitimités...) complémentaires ou divergents.

Aujourd'hui, les outils juridiques permettant de fixer des engagements existent et sont relativement simples, mais demeurent peu utilisés dans le cadre des projets d'innovation sociale en raison, parfois, d'un manque de formalisme.

Néanmoins, ce manque de formalisme désigne également un impensé de l'innovation sociale, à savoir sa valeur. En effet, les cadres de partenariats sont d'autant plus explicites que la valeur des projets est identifiée et reconnue. Dans le cas de l'innovation sociale, la valeur est :

- ▶ soit considérée comme d'intérêt général, c'est-à-dire comme une valeur ouverte et inappropriable, donc indéfinie ;
- ▶ soit non identifiée car immatérielle (idée, concept), en-dehors de tout outil ou produit (qui ne sont parfois que des applications parmi d'autres de l'innovation, et non l'innovation en soi).

Or, d'une part, il semble important de pouvoir reconnaître la valeur même des concepts, qui sont une forme de réponse à des problématiques de Société, au-delà des diverses applications qu'ils peuvent revêtir. En effet, c'est à partir de ces concepts que peuvent se créer la vision et l'ambition commune, ainsi que l'engagement du collectif et sa capacité à s'orienter vers le projet commun.

D'autre part, il faut pouvoir s'accorder sur le type de valeur générée :

⁴⁷ Par exemple : Cohendet P., Créplet F. et Dupouët O., (2003).

- ▶ Que créons-nous ensemble ? Quelle(s) est/ sont la/les valeur(s) visée(s) du projet : sociale, économique, culturelle... ?
- ▶ Comment cela se traduit-il ? Activité, service, modèle organisationnel ou économique, dispositif de politique publique... ?
- ▶ Quels en sont les effets, les impacts ? Quelles sont les retombées attendues ? À qui bénéficient-elles ?

De fait, il existe une fenêtre d'opportunité pour travailler sur des manières de (re)penser la valeur et la valorisation des projets d'innovation sociale. Plus encore, il est important d'envisager cette valorisation selon une approche collective, qui soit cohérente avec ces projets d'intérêt général et d'utilité sociale : c'est-à-dire qui ne se créent pas seul, ni en silo, encore moins de manière déconnectée du terrain. Or, cette « propriété intellectuelle collective », qui viserait à reconnaître la valeur de concepts co-construits au bénéfice de l'intérêt général, se heurte en tous points à la conception actuelle de la propriété.

Il existe une fenêtre d'opportunité pour travailler sur des manières de (re)penser la valeur et la valorisation des projets d'innovation sociale.

L'approche par les communs⁴⁸ peut apporter des éléments de réponse aux freins que nous identifions ici, mais elle reste potentiellement inopérante pour le cadre qui régit aujourd'hui les enjeux d'innovation, de R&D et de développement socio-économique.

Nous faisons ici l'hypothèse de quelques garde-fous ou prérequis, pour pallier ce manque :

- ▶ Bien que le projet soit d'intérêt général, il est important de s'assurer que les fruits de la coopération n'entraînent pas un déséquilibre non voulu ou prévu entre les parties prenantes.
- ▶ Dans le cas où la coopération permettrait un développement de l'une ou plusieurs des parties prenantes à son propre bénéfice, il faut pouvoir l'anticiper et obtenir l'accord de l'ensemble des parties.
- ▶ Le projet en coopération impliquant un résultat qui dépasse les intérêts individuels, ses bénéficiaires doivent pouvoir toucher d'autres acteurs et bénéficiaires, qui n'ont pas été directement impliqués dans le projet de départ.
- ▶ Il faut néanmoins reconnaître et valoriser l'investissement (humain, matériel, financier...) qui a été initié par les porteurs, en le soutenant dès le départ stratégiquement et financièrement par exemple.

Il est nécessaire de combiner un ensemble de conditions et de facteurs facilitants, pour faire en sorte que s'établissent les coopérations en faveur de projets de transformation sociale.

Les questions et hypothèses posées précédemment nous invitent ainsi à développer les outils et les méthodes qui faciliteraient la coopération entre acteurs hétérogènes, sur le long terme. Il s'agit de combiner un ensemble de conditions et de facteurs facilitants, pour faire en sorte que s'établissent ces coopérations en faveur de projets de transformation sociale. Du partage de la vision au co-portage du projet, en passant par les conditions de sa coordination et de sa valorisation, voici les expérimentations qu'il s'agit d'identifier et de structurer, pour que se mettent en œuvre et se réalisent des innovations sociales de rupture.

⁴⁸ Cf. l'association Coop des Communs, qui propose une approche commune des productions et de leurs usages, sans pour autant transformer le droit de la propriété intellectuelle : <https://coopdescommuns.org/fr/le-coopyright-pour-la-coop-des-communs/>

Conclusion

L'étude des pratiques actuelles en matière de portage de projets d'innovation sociale, bien qu'elle ne soit pas généralisable à l'ensemble des initiatives, a montré qu'il demeure une approche individuelle de la logique de projet, principalement centrée sur un acteur. Bien sûr, s'il existe une diversité de démarches collectives, d'outils et de méthodes pour les favoriser, la coopération semble manquer quand il s'agit de faire émerger, de développer et de déployer une solution forte d'utilité sociale et d'intérêt général. Les intérêts privés et les comportements concurrentiels perdurent, parfois au-delà même d'une vision commune des solutions à créer. C'est pourquoi il est essentiel de poser les bases et les conditions de réussite de la coopération pour la transformation sociale, en ayant conscience de l'ensemble des freins qui lui font face.

Ainsi est-il primordial de s'assurer que les prérequis suivants soient réunis pour toute démarche de co-portage de projet d'innovation sociale de rupture :

- Se projeter ensemble et partager une vision commune de la problématique et des solutions à proposer, au-delà des cadres actuels dans lesquels elles pourraient s'établir.
- Définir le cadre favorable au partage des responsabilités et des valeurs générées, selon le niveau d'intégration que l'on souhaite donner au collectif porteur.
- S'accorder sur le mode de coordination pertinent du projet et du collectif, à la fois pour faire vivre la logique d'engagement de chacun, de même que pour assurer le niveau de responsabilité défini préalablement.
- Enfin, poser les conditions de réussite d'une coopération de long terme, qu'il

s'agisse du partage et de l'appropriation des valeurs communes, ou de la co-construction des règles du jeu, pour un co-portage assumé et pérenne.

Il serait cependant illusoire de considérer qu'il n'existerait qu'un seul modèle de portage en commun, les contextes et les acteurs étant si différents d'une situation à l'autre. Il s'agit bien de définir un ensemble de critères, d'outils et de méthodes qui, combinés, permettent de créer le collectif autour d'une vision commune et de le pérenniser tout au long du projet, voire au-delà. L'enjeu est ici de ne pas sectoriser, ni cloisonner les problématiques sociétales, mais bien de les appréhender et de les traiter d'après des prismes divers et selon une approche transversale, qui respecte la diversité et la singularité des acteurs. Ainsi, la capacité de co-portage, par les acteurs, de projets de transformation sociale s'en trouverait-elle renforcée : cela signifierait qu'ils seraient en mesure de dépasser leurs intérêts particuliers au bénéfice de l'intérêt général, sans pour autant renier leur organisation ou leur propre stratégie de développement.

Ces démarches communes de transformation sociale, à travers cette notion de co-portage, restent encore à définir, à expérimenter et à évaluer : c'est l'expérience – par un développement expérimental – qui parviendra à révéler leur réel potentiel de rupture, en faveur de l'intérêt général. Nous en appelons ainsi à l'expérimentation, aux côtés d'acteurs engagés pour la transformation sociale, pour confirmer ces conditions et cadres d'action. Ainsi commencent les démarches de R&D sociale en commun.

Bibliographie

ABBOUBI M., CORNET A., (2010), *L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau*, Management & Avenir, p. 275-297.

BARRET P., avec la contribution de GUIHENEUF P-Y., (2012), *Guide pratique du dialogue territorial*, Éditions de l'aube, 234 p.

BEURET, J.-E., (2006), *La conduite de la concertation. Pour la gestion de l'environnement et le partage des ressources*, L'Harmattan, 342 p.

BOURGEOIS C., DOUCHET L., FERRU M., OMER J., PALLAULT S., RÉALE M., (2021), *La recherche & développement sociale : De la construction opportuniste d'une notion à la mobilisation pratique d'un levier de transformation sociale ?*, forthcoming.

BOSCHMA R., (2005), *Proximity and innovation: a critical assessment*, *Regional studies*, vol 39, p. 61-74.

BROSSAUD C., (2013), *Valoriser l'innovation sociale et responsable avec les SHS : nouveau défi pour le XXIème siècle ?*

COASE R., (1937), *The nature of the firm*, *Economia*, n°4, p. 386-405.

COHEN W., LEVINTHAL D., (1990), *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*, Special Issue : Technology, organizations, and Innovation, vol 35, n°1, p. 128-152.

COHENDET P., CRÉPLET F., DUPOUËT O., (2003), *Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux*, *Revue française de gestion*, (no 146), p. 99-121.

CRESPIN R., MOSER H., (2018), *Six Proven Practices for Backbone Organizations*, *Stanford Social Innovation Review*.

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

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

FRAISSE L., (2017), *Premier panorama des démarches de R&D*, Le Labo de l'économie sociale et solidaire.

GALLIÉ EP., (2003), *Une grille d'analyse de l'usage des TIC dans les différentes étapes de la coopération technologique*, Sciences de la société, n°59.

GARRAUD P., (1990), *Politiques nationales : l'élaboration de l'agenda*, L'année sociologique.

GAZNI A., CASIDY RS. et DIDEGAH F., (2012), *Mapping world scientific collaboration: Authors, institutions, and countries*, Journal of the American Society for Information Science and Technology, vol 63, p. 323-335.

GRANOVETTER M., (1973), *The strength of weak ties*, American journal of sociology, vol 78, p. 1360-1380.

GROSSETTI M. et BÈS M-P., (2002), *Proximité spatiale et relations science-industrie : savoirs tacites ou encastrement*, Revue d'Économie Régionale et Urbaine, n°5, p. 777-778.

IBTISSEM H., (2018), *Exploration d'un cluster aéronautique par une analyse qualitative et quantitative des proximités perçues*, Actes de la 27ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.

JENSEN M. et MECKLING W., (1976), *Theory of the Firm: Manager Behaviour, Agency Costs and Analogous Situations*, Journal of Financial Economics.

KLEIN J-L., BUSSIÈRES D., CAILLOUETTE J., DOYON M., FONTAN J-M., TREMBLAY D-G. et TERMBLAY P-A., (2015), *Saint-Camille : Récit d'une expérience de co-construction de la connaissance*, Les Cahiers du CRISES – Collection étude de cas, (ES1505).

LabCom DESTINS, (2021), *Générer de l'innovation sociale : Les conditions d'émergence de la transformation sociale*, volume 1, autoédition.

LAURENT E., (2018), *L'impasse collaborative : Pour une véritable économie de la coopération*, Les liens qui libèrent.

MERCIER S., (2001), *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*, Actes de la 10ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.

MITCHELL R.K., AGLE, B.R., WOOD D.J., (1997) *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts*, Academy of Management Review, pp. 853-886.

NOOTEBOOM B., (1999), *Innovation and inter-firm linkages: new implication for policy*, Research Policy, vol 28, n°8, pp. 793-805.

NOOTEBOOM B., (2000), *Learning by interaction: absorptive capacity, cognitive distance and governance*, Journal of Management and Governance, vol 4, p. 69-92.

TALBOT D., (2008/3), *Les institutions créatrices de proximités. Institutions as creators of proximities*, Revue d'Économie Régionale & Urbaine.

TALBOT D., (2009), *L'approche par la proximité : quelques hypothèses et éléments de définitions*, Actes de la 18ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.

TALBOT D., (2015), *Faut-il être proche pour contrôler ? Effets des proximités sur le contrôle inter-organisationnel*, Actes de la 24ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.

UZZI B., (1997), *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, Administrative Science Quarterly, vol. 42, no. 1.

WAGNER C.S., PARK H.W., LEYDESDORFF L., (2015), *The Continuing Growth of Global Cooperation Networks in Research: A Conundrum for National Governments*, PLoS ONE 10(7).

WILLAMSON O., (1990), *The Firm as a Nexus of Treaties : An introduction*, In Aoki, M., Gustafsson, B., Williamson, O.E. (dir.), *The Firm as a Nexus of Treaties*, p. 1-25.

WUCHTY S., JONES BF, UZZI B., (2007), *The increasing dominance of teams in production of knowledge*, Science, vol 316, n° 5827.

2021, LabCom DESTINS



CC-BY-NC-SA Attribution
Pas d'utilisation commerciale - Partage à l'identique

Conception : Ellyx (Meri Reale, Jade Omer, Sébastien Palluault et Laura Ortiz-Rouzé)

Coordination éditoriale : Ellyx (Maryline Bertrand)

Conception graphique : Ellyx (Laura Vidoni)

ISBN : 978-2-9580962-1-2
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 deuxième volume aborde l'enjeu de la coopération comme facteur inaliénable de la transformation sociale. Le coportage devient ici le mode permettant de dépasser, au bénéfice de l'intérêt général, les intérêts particuliers des acteurs réunis en une communauté de destin, sans pour autant renier leur organisation ou leur propre stratégie de développement.

ISBN : 978-2-9580962-1-2



labcom-destins.fr