

Par ailleurs, la littérature étudiant la théorie du changement montre que celle-ci, bien qu'ambitieuse dans sa volonté de clarifier les liens entre actions et impacts, repose souvent sur des hypothèses linéaires et simplificatrices (Stein & Valters, 2012). Elle peine à intégrer les logiques de coopération, les incertitudes et les conflits inhérents aux processus de transformation sociale. Dans notre étude, de la même manière, les dispositifs de soutien comme l'AMI Innovation sociale restent centrés sur l'évaluation de la capacité d'une organisation à répondre seule à un problème complexe, sans envisager la co-responsabilité ou la transformation des systèmes d'acteurs.

Les résultats de l'expérimentation montrent que, malgré une conscience des enjeux de coopération chez les porteurs de projet, les outils classiques ne permettent pas, en général, de penser les alliances stratégiques nécessaires à la transformation sociale. La modélisation du système cible proposée par Ellyx a permis aux organisations d'identifier de nouveaux acteurs avec qui coopérer pour transformer les institutions sociales. La structure actuelle de l'écosystème de soutien aux innovations sociales oppose cependant des limites à leur mobilisation : les dispositifs d'accompagnement ne sont pas conçus pour soutenir des coalitions d'acteurs ou des stratégies collectives, ce qui semble impliquer un changement de paradigme, pour passer d'un accompagnement de projets à un accompagnement de programmes systémiques et multi-acteurs.

5.2. Quels enjeux autour des outils d'accompagnement des démarches de transformation sociale ?

Enfin, de nombreux auteurs et courants (Callon, 2009 ;

Latour, 2004 ; Chiapello, 2017) insistent sur la nécessité de reconnaître la dimension politique des outils d'accompagnement. Dans le champ de l'innovation sociale, cette politisation est d'autant plus cruciale que les démarches de transformation sociale s'attaquent à des systèmes complexes, traversés par des conflits d'intérêts, des asymétries de pouvoir et des enjeux de justice sociale.

Une première proposition politique est faite, dans le cas des outils développés par Ellyx, pour refonder les instruments autour d'une approche plurielle de la valeur, intégrant les dimensions sociétales, territoriales, politiques et symboliques. D'autre part, l'outil de modélisation du système cible se distingue par sa dimension systémique : il vise à dépasser les logiques de pilotage par les résultats pour proposer une lecture systémique des transformations à opérer. Il permet aux acteurs de repositionner leur projet dans un écosystème plus large, d'identifier les interdépendances entre parties prenantes, et de formuler des stratégies d'innovation fondées sur la coopération, le plaidoyer, l'expérimentation et la modélisation. Enfin, il se caractérise par son orientation : plutôt que de soutenir l'élaboration d'une stratégie d'abord destinée à consolider le modèle socio-économique de l'organisation et à assurer sa pérennité, il entend appuyer la formalisation d'une stratégie réaliste de contribution à la transformation sociale souhaitée.

Cependant, cette tentative de refondation reste confrontée à des tensions : d'une part, les dispositifs institutionnels dans lesquels ces outils s'insèrent continuent de valoriser des formes de performance organisationnelle et de

rentabilité sociale ; d'autre part, les acteurs accompagnés doivent composer avec des enjeux contradictoires entre transformation systémique et injonction à la viabilité économique. Politiser les outils, dans ce contexte, ne signifie pas seulement en reconnaître les effets normatifs, mais aussi les inscrire dans une démarche réflexive et critique, capable de faire évoluer les cadres d'action publique, les pratiques d'accompagnement et les représentations dominantes de la valeur sociale. Mais cette démarche n'est pas sans conséquence : elle remet en cause les légitimités établies, notamment celle des porteurs de projet à agir seuls, celle des accompagnateurs à prescrire des trajectoires standardisées, ou celle des financeurs à évaluer les projets selon des grilles figées.

En effet, pour les porteurs de projet cela implique une perte relative de contrôle sur la narration de leur action : ils doivent reconnaître que leur rôle est partiel, situé, et dépendant d'autres acteurs. Cette reconnaissance peut fragiliser leur position dans des dispositifs où la légitimité repose sur la capacité à « porter » une solution. Pour les accompagnateurs, cela suppose de renoncer à une posture d'expertise prescriptive, au profit d'une posture facilitatrice, ouverte à la conflictualité et à la co-construction. Cela peut être vécu comme une perte de pouvoir symbolique, notamment dans les espaces institutionnels où l'accompagnement est valorisé (et rémunéré) comme une prestation technique. Pour les financeurs et institutions publiques, cela appelle à une transformation des critères d'évaluation et des modalités de soutien, en acceptant de financer des démarches incertaines, collectives et parfois conflictuelles. Cela peut remettre en cause leur rôle d'ar-

bitre ou de garant de la « bonne » innovation sociale. Enfin, pour les chercheurs et concepteurs d'outils, politiser les instruments signifie accepter qu'ils soient discutés, détournés, réappropriés, voire contestés. Cela implique de concevoir des outils réflexifs, ouverts, capables de soutenir des stratégies situées et émancipatrices, plutôt que de produire des standards universels. En somme, la politisation des outils d'accompagnement ne se limite pas à une critique théorique : elle engage une transformation des rôles, des postures et des rapports de pouvoir entre les acteurs de l'écosystème de l'innovation sociale. Les différents acteurs y sont-ils prêts ?

Ce travail a fait l'objet d'une communication à la 10ème
Conférence internationale de recherche en économie
sociale du CIRIEC, 2025