

Université Lyon II

Master II Economie Sociale et Solidaire

Année universitaire 2022-2023

Mémoire de stage

L'accompagnement à l'émergence de projets d'innovation sociale et ses conséquences sur la volonté transformatrice des projets

Par Léopold Arberet

Tutrice universitaire : Emilie Lanciano

Tutrice professionnelle : Camille Dière

— université
— Lumière
— LYON 2

Alter'Incub
Incubateur d'innovation sociale
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Remerciements

Tout d'abord, je remercie Emilie Lanciano, ma tutrice universitaire, pour son suivi tout au long de ce mémoire, pour avoir pris le temps de m'aiguiller dans le grand flou qu'ont été les réflexions préalables à l'écriture. Ayant été mon enseignante en management des organisations en première et deuxième année, je fais là un double remerciement. C'est aussi grâce à elle que j'ai pu découvrir et mobiliser ici quelques concepts de la sociologie néo-institutionnelle. J'espère ne pas avoir trop défiguré ces théories au passage.

J'adresse un grand merci enthousiasmé à Camille Dière, ma tutrice professionnelle à Alter'Incub. Pour m'avoir partagé son expérience de terrain, pour l'énergie prodigieuse qu'elle a déployée à m'initier à l'accompagnement de projet, pour tous les apprentissages qui en résultent. Mais aussi pour avoir créé une atmosphère dans laquelle mes apports étaient bienvenus et où j'ai pu essayer, réussir et râter. Questionner la place que l'on prend et la place que l'on laisse est essentiel pour transmettre son savoir : à cet égard, la place que m'a laissée Camille me fait dire que j'ai eu beaucoup de chance qu'elle m'ait encadré.

Je remercie vivement le reste de l'équipe d'Alter'Incub : Olivia Cheucle, Léna Demangeon, et Özgecan Abdulazizoglu-Bouchet. De la même manière, je réalise la chance que j'ai eu d'atterrir dans une équipe unie et humaine. Dans la continuité, je remercie tous les membres de l'équipe de l'URSCOP Auvergne-Rhône-Alpes pour leur accueil chaleureux. J'ai démarré le stage avec autant d'espoir que d'appréhension à l'idée d'intégrer une structure majeure de l'ESS comme l'URSCOP. Mais j'ai vite été rassuré en constatant que toutes et tous ne font pas que prôner les principes coopératifs, mais les incarnent au quotidien.

Il me faut aussi remercier les professeures dévouées qui œuvrent à nous offrir les meilleures conditions d'apprentissage possible, malgré des moyens parfois limités. Tout particulièrement Séverine Saleilles, responsable du M1 ESS lorsque j'en étais étudiant, ainsi que Marie Fare, responsable du master et des M2 ESS formation initiale.

Je dois de profonds remerciements à toutes celles et ceux qui m'ont accompagné dans cette aventure qu'ont été les études supérieures. Je pense à mes camarades de la promotion ESS, car ces deux années n'auraient pas été de tout repos et, sans vous, n'auraient pas été du tout. À tous mes amis et mes proches, pour leur soutien indéfectible. Enfin, mes derniers remerciements vont à mes parents, Jean-Michel et Josiane, à ma sœur Anne-Sophie, à mon frère Antonin, et à ma grand-mère Adèle.

Résumé

Alter'Incub est un dispositif porté par l'URSCOP pour aider à l'émergence de projets d'innovation sociale favorisant la coopération et le développement économique sur le territoire. Apparu en 2012 dans l'écosystème de l'innovation sociale de la région Auvergne-Rhône-Alpes, l'incubateur y occupe depuis une place centrale. Ce mémoire de stage analyse l'influence d'un parcours d'accompagnement sur les projets qui y participent, tout en l'articulant avec celle des autres acteurs qui constituent l'écosystème de l'innovation sociale. Sur la base de quatorze entretiens menés notamment avec des membres de l'équipe d'Alter'Incub et des porteurs de projet incubés ou anciennement incubés, cette étude entend présenter différentes définitions de l'innovation sociale afin de mieux comprendre les implications qu'engendre celle défendue par Alter'Incub, dans un champ organisationnel où tout le monde ne partage pas la même définition. Nous étudierons les répercussions que peut générer un parcours d'accompagnement sur les projets, et nous interrogerons le lien parfois contradictoire entre institutionnalisation de l'accompagnement et volonté de transformation sociale.

Mots-clés : innovation sociale, transformation sociale, Alter'Incub, incubateur, incubation, émergence, accompagnement, système, stratégie interstitielle

Sigles

AAP : Appel À Projets

ADEME : Agence de la transition Écologique

AMI : Appel à Manifestation d'Intérêt

AuRA : Auvergne Rhône-Alpes

AVISE : Agence de Valorisation et de développement des Initiatives Socio Économiques

CIFRE : Convention Industrielle de Formation par la REcherche

CIIS : Centre d'Information sur les Innovations Sociales

CSEES : Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire

CRISES : Centre de Recherche sur les Innovations SocialES

EHPAD : Établissement d'Hébergement pour Personnes âgées Dépendantes

ESS : Économie Sociale et Solidaire

FSE : Fonds Social Européen

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

IEP : Institut d'Etudes Politiques

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

URSCOP : Union Régional des Sociétés Coopératives

VRAC : Vers un Réseau d'Achat en Commun

Sommaire

Introduction	7
Partie I : l'innovation sociale, une notion polysémique : d'un manque de définition objective à une multiplication des acteurs élaborant des définitions relatives	13
1.1 L'innovation sociale, un terme sans définition précise, qui aspire au futur tout en regardant le passé	13
1.1.1 Recontextualisation historique : de son apparition dans les années 1970 à son essor dans les années 2010	13
1.1.2 Aller chercher des pratiques anciennes pour faire du neuf, ou la circularité de l'innovation sociale	19
1.2 Une notion contextuelle à son territoire et relative aux acteurs qui la font	23
1.2.1 L'aspect processuel de l'innovation sociale : articuler la finalité d'un projet et les moyens déployés pour l'atteindre	23
1.2.2 Tentative de co-construction d'une notion collective et localisée de l'innovation sociale à travers l'exemple des capteurs de l'innovation sociale de l'Institut Godin	26
1.3 Les enjeux de qualification de l'innovation sociale dès les prémices du processus	28
1.3.1 Détecter le processus d'innovation sociale en amont de sa concrétisation	29
1.3.2 Le rôle des incubateurs dans la normalisation de l'innovation sociale	31
Partie II : l'accompagnement à l'émergence de projet d'innovation sociale et les structures qui l'effectuent	35
2.1 Des structures de l'accompagnement devenues incontournables	35
2.1.1 La place prépondérante des incubateurs d'innovation sociale dans l'écosystème auvergne rhône-alpin	35
2.1.2 L'institutionnalisation de l'incubateur Alter'Incub	38
2.2 Tracer les contours de l'accompagnement de projets d'innovation sociale	40
2.2.1 Entre projets et porteurs de projet : un accompagnement parfois incertain de ses cibles	40
2.2.2 La temporalité de l'accompagnement face à la temporalité des projets	43
2.3 De la difficulté de porter des projets transformateurs d'une manière transformée	45
2.3.1 L'apprentissage de la gouvernance collective	45

2.3.2 Élaborer un modèle économique hybride : entre peur de la dépendance et activités peu rentables	48
Partie III : l'institutionnalisation de l'innovation sociale et la volonté transformatrice des projets	51
3.1 Les projets d'innovation sociale confrontés à une perception court-termiste et leur inéluctable soumission à une logique de calcul du coût-intérêt	52
3.1.1 Structuration et obtention des financements	52
3.1.2 L'ambition d'échelle des projets d'innovation sociale face à l'impératif de mesurer l'impact	55
3.2 Les phénomènes d'isomorphisme à l'oeuvre dans le champ de l'innovation sociale	57
3.2.1 Création d'un écosystème d'organisations normalisatrices	57
3.2.2 L'isomorphisme à l'oeuvre sur la volonté transformatrice des projets	60
3.3 Les projets d'innovation sociale face à leur volonté transformatrice	63
3.3.1 L'accompagnement et la transformation sociale	63
3.3.2 Articulation entre la transformation et l'innovation sociale dans le système	65
Conclusion	70
Bibliographie	74
Annexe	75

Introduction

En France, Alter'Incub fait office de pionnier en matière d'innovation sociale. Le premier incubateur régional du réseau a été créé en 2007 dans l'ancienne région Languedoc-Roussillon¹. Porté par les Unions Régionales des Sociétés COOPératives régionales (URSCOP), le modèle a depuis essaimé. Aujourd'hui, il existe un réseau Alter'Incub composé de quatre entités régionales : Auvergne-Rhône-Alpes (AuRA), Centre-Val de Loire, Occitanie Méditerranée et Occitanie Pyrénées. C'est au sein d'Alter'Incub AuRA que j'ai effectué un stage de 6 mois entre mars et septembre 2023, dans le cadre de la deuxième année du master d'Économie Sociale et Solidaire (ESS) de l'Université Lumière Lyon 2. Ce mémoire est le résultat des travaux menés durant cette période de stage, ainsi que l'aboutissement de mes études.

Alter'Incub AuRA entend accompagner à l'émergence de projets en « *révélant [leur] potentiel d'innovation sociale* »². Pour mener à bien cette ambition, l'incubateur déploie un parcours d'accompagnement constitué d'une phase optionnelle de préincubation d'une durée de six mois, et d'une phase d'incubation de un an. L'accompagnement comprend des rendez-vous individuels avec les conseillères³ en innovation sociale de l'incubateur, des journées collectives animées par des intervenants extérieurs sur des thématiques spécifiques, des temps de rencontre et d'échange entre pairs, et éventuellement l'appel à des prestataires extérieurs pour prendre le relais sur des thématiques précises, comme la structuration juridique. Décrit de la sorte, l'accompagnement ne semble pas se différencier des autres incubateurs du champ de l'innovation sociale. Ce qui le distingue, c'est la définition qui y est faite de l'innovation sociale, et ses implications sur la typologie des projets incubés. Nous détaillerons cette définition dans la première partie, mais nous allons nous attarder sur quatre éléments essentiels. En premier lieu, les projets sont exclusivement portés par des collectifs et non par des entrepreneurs individuels, contrairement à d'autres incubateurs du même secteur tel que Ronalpia. En deuxième lieu, les projets sont sélectionnés au regard de leurs ambitions économiques, sous deux angles. Ils doivent s'orienter vers des statuts juridiques non lucratifs ou à lucrativité limitée, notamment associatif ou coopératif, et doivent contribuer au dynamisme économique du territoire. En troisième lieu, n'étant pas centré autour de la recherche et de la distribution de profits, les projets cherchent à répondre à des besoins sociaux sur le territoire. En dernier lieu, l'accompagnement étant financé en grande partie par l'URSCOP AuRA et le Fonds Sociale Européen (FSE), il est intégralement gratuit pour les

¹ Réseau Alter'Incub. Site web, onglet « Qui sommes-nous ? ». Consulté le 26/08/2023.

² Alter'Incub AuRA. Site web, onglet « L'incubateur ». Consulté le 26/08/2023.

³ L'équipe d'Alter'Incub AuRA étant exclusivement féminine, nous accorderons au féminin.

porteurs de projet. Le reste des financements provient des différentes collectivités territoriales partenaires, comme la région Auvergne-Rhône-Alpes et les métropoles du territoire.

De ses critères de sélection des projets à son nom, Alter'Incub⁴ souhaite promouvoir et développer une vision autre de l'entrepreneuriat. Cela se traduit aussi dans l'usage de certains termes qui y est fait. Durant notre enquête, nous avons remarqué que les salariées de l'incubateur ne se désignent que très rarement comme *conseillères d'innovation sociale*, mais plutôt comme *accompagnatrices*. Ce constat est d'autant plus flagrant dans les entretiens avec les incubés et anciens incubés, qu'ils ne font référence qu'à des accompagnatrices et jamais à des conseillères. Pour cette raison, nous privilégions l'usage de ce terme dans ces écrits, pour rendre compte de nos observations de terrain. Pour les mêmes raisons, nous parlerons plus volontiers de l'*accompagnement* que de l'*incubation*. Néanmoins, changer le signifiant n'implique pas forcément une grande différence dans le signifié. Ainsi, nous avons relevé un premier point de tension, un premier questionnement. Très simplement, nous pouvons le formuler tel que « comment accompagner autrement à faire autre chose ? ». Le temps passant et les pensées cheminant, le *comment* s'est transformé en *peut-on*, les observations se sont faites plus nombreuses, et nous nous sommes retrouvés face à la problématique suivante :

L'incubation de projets d'innovation sociale peut-elle permettre la naissance de projets transformateurs ?

C'est là le vaste sujet que nous avons choisi de traiter dans ce mémoire. Plus précisément, c'est peut-être lui qui s'est imposé à nous. Nous avons essayé de mener ce travail en adoptant une démarche inductive, c'est-à-dire en partant de l'empirique pour aller vers le théorique, de l'observation vers son explication. Mais il nous faut d'abord expliciter notre problématique, et apporter des éléments de définition. Nous reviendrons sur notre méthodologie à la fin de l'introduction. Les termes explicités ci-dessous feront l'objet d'une définition plus précise dans le corps du texte.

Nous qualifions un projet de transformateur, lorsqu'il est animé par une volonté transformatrice telle que le désir de « *modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles* »⁵. Nous opposons cette posture à celle de projet dont l'ambition ne dépasse pas la réponse au besoin social ciblé. Ainsi, un projet peut être altruiste sans pour autant être transformateur. De nombreuses initiatives d'aide aux plus précaires rentrent dans ce cadre, comme les distributions de repas. Ces projets contribuent à répondre à un besoin subi par une population. Ils peuvent aussi être vecteurs de lien social et

⁴ Dans un souci de lisibilité, nous écrivons simplement Alter'Incub pour désigner Alter'Incub AuRA. Lorsque nous écrivons à propos d'un autre Alter'Incub, nous précisons duquel il s'agit.

⁵ BOUCHARD Marie J., EVERS Adalbert, FRAISSE Laurent « *Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation* ». Sociologies pratiques 31, n° 2 (2015) : 9-14. p9

de rencontres. Mais ils ne cherchent pas directement à résoudre le problème social de fond. La répartition des denrées alimentaires dans une économie de marché implique des inégalités dans l'accès à l'alimentation. Nous estimons qu'un projet que nous qualifierions de transformateur déploierait des actions en vue de lutter contre le contexte global qui génère ces inégalités. Cela passerait par la modification des relations sociales, la transformation d'un cadre d'action et la proposition de nouvelles orientations culturelles. Nous développerons ces aspects dans la partie 3. Un parallèle peut être celui de l'économie sociale et de l'économie solidaire. La première est parfois critiquée comme une approche palliative, au sens qu'elle « *atténue les symptômes d'une maladie sans agir sur sa cause* »⁶⁷, tandis que la seconde s'est fondée sur une volonté de créer des alternatives. Émergeant dans les années 1970 à travers des questionnements critiques envers l'économie sociale, son institutionnalisation et le fait qu'elle ait perdu l'idée de transformation du socialisme utopique dont elle est originaire, l'économie solidaire est définie comme « *l'ensemble des activités contribuant à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens* »⁸ selon les sociologues Philippe Chanial et Jean-Louis Laville. Les projets transformateurs se rangeraient plutôt dans cette seconde catégorie. Néanmoins, notre propos n'est en aucun cas de dénigrer les initiatives qui ne seraient pas animées d'une volonté transformatrice.

L'innovation sociale est une notion difficile à appréhender, comme nous l'avons constaté lors de l'élaboration du plan de ce mémoire. Ainsi lui avons-nous consacré toute la première partie. Dans cette première partie, nous commencerons par déployer une approche historique de l'innovation sociale, des années 1970 aux années 2010 (1.1.1), ainsi qu'à questionner son rapport au temps et à la nouveauté qu'elle espère amener (1.1.2). Par la suite, nous nous pencherons sur les différentes définitions de l'innovation sociale (1.2.1), pour comprendre les tensions qui sous-tendent la catégorie d'innovation sociale et pèsent sur l'élaboration d'un programme d'accompagnement. Dans cette continuité, et après nous être fixés sur une définition, nous questionnerons sa mise en œuvre à travers l'exemple des capteurs de l'innovation sociale de l'Institut Jean-Baptiste Godin (1.2.2). Cet enjeu de détection de l'innovation sociale s'avère tout particulièrement important pour un incubateur, et c'est pourquoi nous lui consacrerons un temps (1.3.1). Cela nous amènera au rôle des incubateurs dans le processus de normalisation de l'innovation sociale. Lorsque nous employons le terme *normalisation*, nous renvoyons à l'approche du philosophe Michel Foucault pour qui la normalisation repose sur la construction d'une norme comportementale idéalisée. Le processus de normalisation, en définissant un comportement idéal, définit aussi un ensemble de caractéristiques hors-normes, au sens qu'ils doivent être bannis ou dissimulés. Dans notre cas,

⁶ Le Robert. « Définitions : palliatif — Dictionnaire de français Le Robert ». Site web, consulté le 26/08/2023.

⁷ Les adresses web complètes de toutes les pages web citées sont disponibles en annexe.

⁸ CHANIAL Philippe, LAVILLE Jean-Louis. « *L'économie solidaire : une question politique* ». Mouvements 19, n° 1 (2002) : 11-20. p20

le résultat est l'existence, d'un côté, de ce que *doit être* l'innovation sociale et les projets qui s'en revendiquent, et de ce qu'elle ne *peut pas être*.

Dans la seconde partie, nous pénétrons pleinement sur notre terrain d'enquête, celui de l'accompagnement d'Alter'Incub AuRA à l'émergence de projets d'innovation sociale. Il nous faudra tout d'abord observer l'écosystème de l'innovation sociale auvergne-rhône-alpin (2.1.1) pour mieux comprendre celle centrale d'Alter'Incub AuRA (2.1.2). Nous qualifions très largement l'institutionnalisation comme « *un processus par lequel une réalité sociale, quelle qu'elle soit, est en train de se faire jour au sein d'une société ou de l'un de ses groupes* »⁹. Ensuite, nous nous pencherons sur l'accompagnement en tant que tel. Malgré l'adaptabilité que les accompagnantes cherchent à adopter, l'accompagnement est fait de normes. Nous allons observer les normes relatives à ses cibles (2.2.1), ainsi qu'à sa temporalité par rapport à celles des projets (2.2.2). Enfin, nous commencerons à glisser vers les questions relatives à la volonté transformatrice, en nous intéressant à deux éléments majeurs de l'accompagnement : la gouvernance collective (2.3.1) et l'élaboration de modèle économique (2.3.2). Au premier abord, ces deux aspects font ressortir de nombreuses tensions entre les collectifs porteurs de projet et l'accompagnement. Mais en réalité, il nous semble que, plus encore que l'accompagnement, c'est vis-à-vis de l'environnement dans lequel s'inscrivent ces projets que les tensions émergent.

Au cours de la troisième et dernière partie, nous nous orienterons vers l'adoption d'un point de vue systémique, de sorte à observer les projets d'innovation sociale au-delà du programme d'accompagnement, mais comme acteurs d'un système plus grand, dont l'accompagnement fait lui aussi partie. Nous mettrons en parallèle les ambitions des projets avec les contraintes qu'amènent les différentes organisations partenaires dont elles ne peuvent se passer pour espérer lors de la phase d'émergence. Ces contraintes sont notamment d'ordre financier (3.1.1), et liées à la question de la mesure d'impact (3.1.2). Ensuite, nous mobiliserons les théories néo-institutionnelles de Paul DiMaggio et Walter Powell pour essayer de comprendre comment l'écosystème de l'innovation sociale se constitue en un ensemble d'organisations qui contribuent à créer une norme (3.2.1), parfois au détriment de la volonté transformatrice des projets (3.2.2). Pour finir, nous articulerons nos réflexions sur l'accompagnement avec la volonté transformatrice des projets (3.3.1). Ainsi, nous pourrions aboutir sur une mise en perspective de l'innovation sociale et de la transformation sociale dans le système en nous appuyant sur les théories de Ohlin Wright (3.3.2), et conclure en répondant à notre problématique.

Notre méthodologie que nous avons adoptée dans ce mémoire est celle d'une démarche inductive. Nous avons donc mené une phase d'observation d'à peu près deux mois, durant les

⁹ Encyclopædia Universalis. Entrée « Institutionnalisation ». Site web, consulté le 26/08/2023.

mois de mars, avril et jusqu'à mi-mai. Tout au long de cette première phase, nous avons pris des notes d'éléments qui retenaient notre attention lors d'échanges avec les porteurs de projets ou les accompagnatrices d'Alter'Incub, pendant les temps de travail entre les porteurs de projets auxquels nous avons assisté, lors de discussions formelles et informelles avec les accompagnatrices, ou de réflexions personnelles... En somme, nous nous sommes employés à ne pas réduire notre cadre de réflexion, et à relever un maximum de données brutes. En parallèle, nous avons commencé des recherches bibliographiques courant avril, à partir de nos premières observations. L'objectif était de réussir à borner notre réflexion et d'élaborer de premières hypothèses pour mi-mai afin de construire un guide d'entretien, et démarrer la phase d'enquête.

Notre enquête n'avait pas pour but de répondre à nos premières hypothèses, mais plutôt de nous permettre de nous plonger plus en profondeur dans notre sujet. À cet effet, nous avons élaboré un guide d'entretien¹⁰ dont les grands axes sont : les caractéristiques sociodémographiques, le projet et son collectif, l'accompagnement, l'innovation sociale. Nous avons adapté ce guide en fonction des différentes catégories d'enquêtés¹¹, soient des incubés et anciens incubés (entretiens 5, 10, 12, 13, 14), des accompagnatrices (1, 3, 8, 11) ou des intervenantes (2, 9). Nous avons mené ces entretiens durant le mois de juin. La méthode employée est celle des entretiens semi-directifs, c'est-à-dire que nous sommes restés ouverts aux sujets que nos enquêtés amenaient durant l'échange plutôt que de suivre mécaniquement la grille d'entretien. Cela se traduit notamment par le fait de relancer les enquêtés au maximum lors de l'échange. Pour les autres entretiens (4, 6, 7), nous avons préparé quelques questions inspirées des grands axes du guide d'entretien et déclinées selon leurs fonctions. Mais nous avons décidé de laisser d'autant plus de place à nos enquêtés que nous estimions ne pas pouvoir élaborer une grille d'entretien aussi précise que pour les autres catégories d'enquêtés. Ces trois entretiens se sont révélés être de riches apports et, en effet, ils nous ont apporté des éléments que nous n'aurions certainement pas pu cibler dans un guide d'entretien conçu au préalable. Tous ces entretiens représentent un peu plus de seize heures d'enregistrement qu'il a par la suite fallu retranscrire.

Durant les retranscriptions, nous faisons ressortir certains éléments dans notre document qui piquaient notre curiosité et notions sur un autre document les questionnements qui nous venaient lors de la réécoute. Lorsqu'une retranscription était finie, nous faisons une première relecture, puis nous commençons à relever des verbatims en leur collant des étiquettes telles que « accompagnement », « outils utilisés », « innovation sociale », « perte de motivation »... Ces nombreuses étiquettes ont par la suite été classées dans un tableur, afin de faire ressortir les récurrences et les spécificités de chaque catégorie d'enquêtés et de chaque entretien. Durant la réalisation de ce travail, nous avons fait des aller-retour réguliers avec la littérature.

¹⁰ Voir annexe, grille d'entretien.

¹¹ Voir annexe, tableau d'entretien.

L'impératif d'élaborer un premier plan courant juin, pour commencer la rédaction début juillet, ne nous a pas laissé autant de temps que nous aurions voulu pour analyser les entretiens. Ainsi, nous nous sommes rendu compte que certains entretiens n'étaient presque pas mobilisés directement dans cet écrit, puisque leur analyse s'est fait en parallèle des débuts de la rédaction.

Tout au long de ce travail, notre objectif n'est pas de confronter la parole de nos enquêtés avec celle des chercheurs. Nous cherchons à partir de notre terrain, l'accompagnement à l'émergence de projets d'innovation sociale, pour monter en généralité. Ainsi, les théories que nous mobilisons ont pour but de nous aider à mieux comprendre notre terrain, et à prendre de la hauteur, pour répondre à notre problématique.

Partie I : l'innovation sociale, une notion polysémique : d'un manque de définition objective à une multiplication des acteurs élaborant des définitions relatives

“J'ai l'impression que y a une espèce de... De comment dire ? Toute une mythologie autour de de l'innovation. L'innovation sociale, personne n'est tout à fait d'accord sur ce que c'est !”

Julie H.¹², incubée à Alter'Incub AuRA

Dans cette première partie, nous chercherons à questionner le sens donné au terme d'innovation sociale par les différents acteurs de l'écosystème gravitant autour. Il ne s'agit pas de définir le sens que nous mettons derrière le terme d'innovation sociale dans ce travail, mais plutôt d'analyser la distinction entre le signifiant *innovation sociale* et ses signifiés. Pour cela, nous commencerons par déployer une approche historique de l'innovation sociale des années 1970 à aujourd'hui (1.1.1), afin de questionner plus largement son ancrage dans un contexte temporel spécifique (1.1.2). L'absence de définition unifiée autour de laquelle se retrouver et se comprendre génère une zone d'incertitude, au sein de laquelle les organisations et individus déploient tout un panel de stratégies (1.2.1 et 1.2.2). Par la suite, nous questionnerons l'innovation sociale comme une manière spécifique d'entreprendre dépassant son simple résultat ou objectif visé (1.3.1). Enfin, nous pourrions développer plus en détail sur les capteurs de l'innovation sociale de l'Institut Godin (1.3.2), un outil développé pour permettre l'élaboration d'une définition commune et contextualisée de l'innovation sociale. Ces étapes nous permettront, d'une part, de nous fixer sur une définition sur le sens que nous donnerons à ce terme qu'est l'innovation sociale. D'autre part, outre cet aspect définitionnel, nous aurons posé les premiers jalons de notre réflexion sur la rationalisation d'un concept parfois flou, parfois précis, mais dont la polysémie conduit à une collision entre les volontés des différentes parties prenantes, dans le cadre de notre terrain, celui de l'accompagnement à l'émergence de projet d'innovation sociale (2).

1.1 L'innovation sociale, un terme sans définition précise, qui aspire au futur tout en regardant le passé

1.1.1 Recontextualisation historique : de son apparition dans les années 1970 à son essor dans les années 2010

¹² Entretien n°10, voir annexe

Durant notre entretien, Tristan C.¹³, chercheur ayant travaillé sur la question de l'innovation sociale, constatait avec amusement que “*plein de pratiques qui nous paraissent aujourd'hui nouvelles, innovantes, en rupture; en réalité existent déjà sur d'autres territoires ou ont existé dans le passé*”. Lorsqu'il fait cette déclaration, Tristan met en avant un rapport dichotomique interne à la catégorie d'innovation sociale. D'un côté, nous avons le mot d'innovation dont la racine étymologique “*vient du latin innovatio, innovare, de novus (...). Il implique l'idée d'introduire une chose nouvelle pour remplacer quelque chose d'ancien*”¹⁴ (BREUGNOT 2011, p15). De l'autre, nous trouvons sur notre terrain toute une typologie de porteurs de projet, à Alter'Incub AuRA, dont l'objectif final consiste à réadapter des manières de faire société inspirées du passé pour qu'elles puissent perdurer dans la société néo-libérale du XXIème siècle, qui a en premier lieu participé ou conduit à leur disparition. Pour comprendre comment l'innovation sociale s'est retrouvée ballottée entre des inspirations du passé, la réalité du présent et la promesse du futur, il nous faut tout d'abord traiter de ses origines dans le paysage français. Pour cela, nous mobiliserons différents auteurs, mais c'est principalement sur la thèse en sociologie de Yannick Martell¹⁵ que nous nous appuierons. Cette thèse retrace le parcours de la catégorie d'innovation sociale en France depuis les années 1970. En parallèle, nous chercherons à comparer cette approche historique avec les données relevées durant l'enquête de terrain. Il semble essentiel de préciser que Martell a réalisé sa thèse en contrat Convention Industrielle de Formation par la REcherche (CIFRE) au sein de l'Institut Godin, afin de mieux saisir le déroulé logique qui nous amènera jusqu'à la conception de l'innovation sociale que nous formulerons dans la sous-partie 1.3.

Martell situe les années 70 comme les prémices de ce qui deviendra notre catégorie d'étude d'innovation sociale. Dans la continuité de mai 68, cette décennie voit émerger de nombreuses idées progressistes, remettant en cause l'ordre établi et la manière de faire société : les utopies se font une place dans les esprits. Si l'utopie se définit comme la “*construction imaginaire et rigoureuse d'une société, qui constitue, par rapport à celui qui la réalise, un idéal ou un contre-idéal*”¹⁶, alors les années 70 voient apparaître des tentatives de concrétiser dans le réel cette construction imaginaire d'une société. Martell les qualifie alors de “*pratiques alternatives*”¹⁷ qui vont au-delà des revendications portées jusqu'ici par les mouvements ouvriers. Ces revendications ne s'affranchissaient pas d'un paradigme productiviste, prônant une plus juste répartition de la valeur produite, et des conditions de vie décentes pour les travailleurs. Les

¹³ Entretien n°3, voir annexe

¹⁴ BREUGNOT Pascale. « Chapitre 1. L'innovation en question(s) ? » In *Les innovations socio-éducatives*, 15-31. Hors collection. Rennes: Presses de l'EHESP, 2011.

¹⁵ MARTELL Yannick. “Les recompositions de la cause de l'« économie autrement » Genèse, usages et institutionnalisation de la catégorie d'« innovation sociale » en France”, sous la direction de Bertrand GEAY. Université de Picardie Jules Verne. Mai 2022.

¹⁶ Larousse, Éditions. « Définitions : utopie - Dictionnaire de français Larousse ». Consulté le 8 juillet 2023.

¹⁷ MARTELL Yannick. “Les recompositions de la cause de l'« économie autrement » Genèse, usages et institutionnalisation de la catégorie d'« innovation sociale » en France”, sous la direction de Bertrand GEAY. Université de Picardie Jules Verne. Mai 2022.

pratiques alternatives affichent la volonté de contribuer au «*« changement social » par l'action concrète, en construisant - à la périphérie des institutions de nouvelles pratiques, de nouvelles solutions*»¹⁸. La catégorie d'innovation sociale s'exprime ici clairement, par la mise en pratique de nouvelles actions contributives d'une forme de changement social. L'aspect novateur est d'autant plus fort que ces actions cherchent à se placer à la périphérie des institutions, plutôt que de se lier avec des institutions déjà en place. Si l'idée est d'apporter de nouvelles solutions, il semble raisonnable de considérer que les institutions peuvent représenter un poids mort et un facteur bloquant, dans la mesure où elles ont pu contribuer, à un certain degré, à faire perdurer les problématiques qui sont adressées, ou tout du moins ne les ont-elles pas résolues. Timothée Duverger, docteur en histoire contemporaine, l'exprime clairement :

*“L'autogestion cristallise des créativité sociales en rupture avec le capitalisme, qui ont en commun le dessein d'une organisation démocratique de la société, la recherche d'une amélioration de la qualité de vie et la remise en question des rapports entre savoir et pouvoir. L'innovation sociale, branchée sur cette rationalité autogestionnaire, est alors fortement politisée. Elle est porteuse d'un projet de transformation sociale désétatisé.”*¹⁹

Timothée Duverger 2017, p102

Ici, Duverger va plus loin encore en évoquant le projet d'une transformation de la société affranchie de la tutelle étatique. Peut être même est ce une suite logique, qu'après le choc idéologique de mai 68, l'État paternaliste soit mis de côté pour permettre à d'autres acteurs de se saisir du devenir de la société, qui espèrent la transformer, cela avec l'innovation sociale comme moyen, c'est-à-dire avec de nouvelles manières de faire société. Pourtant, force est de constater que la catégorie d'innovation sociale se retrouve aujourd'hui accaparée par différents acteurs publics. Représentants d'un pouvoir étatique, respectivement décentralisé ou déconcentré, la Métropole de Lyon ou l'Agence de la transition Ecologique (ADEME) ont tous deux des chargés d'innovation sociale, en les personnes d'Alban Derien et Fanny Viot. L'implication de la Métropole de Lyon se traduit par sa participation à la co-création de la fondation de soutien à l'innovation sociale, aux côtés de la Banque des Territoires, de la fondation Caisse d'Épargne, et sous l'égide de la Fondation pour l'Université de Lyon. Cette fondation *“ambitionne de renforcer les capacités d'innovation du territoire métropolitain par l'accélération des solutions proposées et portées par les acteurs et entreprises de l'ESS”*²⁰. De même, la secrétaire d'État chargée de l'économie sociale et solidaire et de la vie associative, Marlène Schiappa, a annoncé un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) innovation sociale en novembre 2022.

¹⁸ Ibid

¹⁹ DUVERGER, Timothée. « Redécouvrir la source autogestionnaire de l'innovation sociale ». RECMA 346, n° 4 (2017):

²⁰ Métropole de Lyon. Communiqué de presse « La fondation de soutien à l'innovation sociale lance la nouvelle édition de son appel à projets », 30/04/2021. Consulté le 08/07/2023.

Alors, pour expliquer comment le concept d'innovation sociale et ses vellités d'exister de manière désétatisée ont pu être accaparés pour devenir, en partie, un outil de modernisation des politiques publiques, comme l'ont défini la chercheuse en science économique Nadine Richez-Battesti, l'économiste Francesca Petrella et l'économiste Delphine Vallade²¹; il nous faut continuer à dérouler la frise chronologique de l'histoire de l'innovation sociale.

Martell note un événement marquant au cours de l'année 1976. Il s'agit de la création du Centre d'Information sur les Innovations Sociales (CIIS), chargé d'assurer une liaison entre l'État et les projets d'innovation sociale portés par la société civile. En d'autres termes, c'est une manière pour l'État de s'introduire dans la catégorie innovation sociale, au sein de laquelle les collectifs citoyens sont les acteurs centraux. Le secrétaire d'État à l'action sociale René Lenoir, qui sera l'un des instigateurs du CIIS, a écrit que « *l'État n'a pas le monopole du bien commun, mais il en est le garant* »²² (LENOIR, 1976). Pour autant, la création du CIIS marque le début d'une tentative de l'État d'exercer une autorité tutélaire sur le champ de l'innovation sociale, ainsi que le début d'un processus de normalisation.

D'après Martell, ce processus se traduit en premier lieu par l'usage de fiches de renseignements sur les opérations d'innovation sociale. Ces fiches contribuent à la normer les projets (alors appelés opérations) qu'elles décrivent en les soumettant à n'être résumés que par un nombre précis et limité d'éléments : le nom de l'opération, la ville, le lieu, la date de création, le contact et les coordonnées d'une personne, une description de l'opération, le contexte, le public visé, l'objectif, l'initiative (soit qui en est à l'initiative), le montage juridique, le financement d'investissement, le financement de fonctionnement, l'effectif de fonctionnement, les résultats, l'évolution... Un premier cadre est posé : un projet d'innovation sociale, au sens du CIIS, dispose d'une forme juridique (appelé montage juridique), ce qui exclut dès lors les initiatives informelles. Suite logique, en sa qualité d'organisation formelle, le projet se nomme, puisqu'avoir une forme juridique implique d'être une société soumise à l'*affectio societatis*, et donc d'avoir une dénomination sociale. De plus, le projet implique des échanges de flux monétaires, puisqu'on y observe ces différents financements. Enfin, un projet d'innovation sociale implique des résultats, et une évolution. Ces derniers éléments ne sont pas des moindres, puisqu'ils posent les bases d'une logique rentabiliste, en considérant les résultats comme un élément observable. Pour pouvoir être l'objet d'une observation, ces résultats doivent être qualifiés ou quantifiés. Or, les débats actuels autour des questions de l'omniprésence de la mesure d'impact et des modalités de distribution des financements publics et privés ne sont pas inconnus à ces premières tentatives de qualifications des projets d'innovation sociale comme

²¹ RICHEZ-BATTESTI, Nadine, PETRELLA Francesca, VALLADE Delphine. « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? » *Innovations* 38, n° 2 (2012): 15-36.

²² Circulaire du 27 janvier 1975

destinés à produire un résultat. Nous reviendrons plus en détail sur ces questions au cours de la deuxième partie.

Avant de nous aventurer au-delà des années 70, il nous faut formuler une considération à propos de la loi ESS de 2014. Cette loi légifère sur l'ESS, mais aussi sur l'innovation sociale. En effet, l'article 15 lui est dédié. Avec le recul historique qui est le nôtre, il nous est possible de développer ci-dessous sur l'histoire de l'institutionnalisation de l'ESS et d'en saisir le lien avec celle de l'innovation sociale. Rétrospectivement, nous observons que ces deux catégories finissent par s'entrecroiser dans le cadre juridique qui leur est donné. Dans les faits il nous faut bien les distinguer. Mais dans la suite de cette sous-partie, nous nous permettrons de les étudier conjointement, parfois même de les confondre; car leurs histoires sont étroitement liées, et un mouvement dans l'une entraîne une réaction dans l'autre.

D'un côté, les liens se font et se défont entre l'État, la classe politique et les champs de l'économie sociale et de l'économie solidaire. Plusieurs temps forts sont à noter, mais nous n'en citerons ici que quelques-uns sans nous y attarder : inscription de l'économie sociale au programme de François Mitterrand lors de l'élection présidentielle de 1981²³, création d'un secrétariat d'État dédié à l'économie sociale en juillet 1984²⁴, création d'un secrétariat d'État dédié à l'économie solidaire en mars 2000²⁵, tentative d'élaboration d'une loi qui poserait les bases juridiques de l'ESS début 2002 qui avorte à cause des "*divisions des acteurs de l'ESS, le calendrier parlementaire et les arbitrages du gouvernement*"²⁶, défaite du candidat du Parti Socialiste Lionel Jospin au premier tour en 2002... De l'autre côté, l'ESS se trouve envahie par de nouveaux acteurs prenant au pied de la lettre la conception de l'ESS comme "*un mode d'entreprendre et de développement économique*"²⁷ de la future loi de 2014. Martell les regroupe sous le terme "*entrepreneuriat social*"²⁸. Selon lui, cette notion provient des écoles de gestion et des universités étasuniennes. Or, les États-Unis ne sont pas connus ni pour leur système social étatique de redistribution des ressources ni pour la primauté d'une valeur solidaire dans les entreprises privées. N'oublions pas qu'il s'agit d'un pays dans lequel, à la même période, *La Grève* d'Ayn Rand est considéré comme le second ouvrage le plus influent, derrière la Bible²⁹. C'est au tournant des années 2000 que l'entrepreneuriat social commence à

²³ DUVERGER Timothée. « *L'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire : État et société civile organisée en France de 1981 à 2017* ». Informations sociales 199, n° 1 (2019): 28-35.

²⁴ Assemblée nationale. « Gouvernement Fabius (17 juillet 1984 - 20 mars 1986) - Histoire - La Ve République - Tous les gouvernements depuis 1958 - Présidence de François Mitterrand (1981-1995) ». Consulté le 9 juillet 2023. Site web : www2.assemblee-nationale.fr/

²⁵ Assemblée nationale. « Gouvernement Jospin (2 juin 1997 - 6 mai 2002) - Histoire - La Ve République - Tous les gouvernements depuis 1958 - Présidence de Jacques Chirac (1995-2007) ». Consulté le 9 juillet 2023. www2.assemblee-nationale.fr

²⁶ Ibid

²⁷ LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1), 2014-856 § (2014).

²⁸ MARTELL Yannick. "*Les recompositions de la cause de l'« économie autrement » Genèse, usages et institutionnalisation de la catégorie d'« innovation sociale » en France*". Mai 2022. p.109

²⁹ Internet Encyclopedia of Philosophy « Rand, Ayn ». Consulté le 9 juillet 2023. Site web : <https://iep.utm.edu>

se faire valoir dans le paysage français, ce qui se traduit notamment par la fondation de l'Agence de Valorisation et de développement des Initiatives Socio Économiques (AVISE), avec à sa tête Hugues Sibille. Ce dernier précisera que *“à l'origine l'AVISE a été conçue comme un centre de ressources sur l'entrepreneuriat social, même si l'expression n'apparaît pas explicitement dans son intitulé”*³⁰. L'avènement de l'entrepreneuriat social marque le champ de l'ESS (alors balbutiant, l'économie sociale et l'économie solidaire restant deux catégories quasi hermétiques l'une à l'autre) de deux manières. Premièrement, et non des moindres, en remettant totalement en cause ses fondements, car *“l'entrepreneuriat social colporte une vision individualiste qui tranche avec la vision collective habituellement promue par l'économie sociale et solidaire à travers sa définition par les statuts coopératif, mutualiste et associatif”*³¹ (ALLEMAND 2010, p97). Deuxièmement, en important les bases d'une logique marchande dans les structures de l'ESS, ce qui favorisera par la suite des procédés isomorphiques et la diffusion de pratiques de gestion qui était alors encore réservées au monde de l'entreprise. De plus, ces modifications au sein du champ ESS influent sur ses rapports avec les acteurs extérieurs; ce sur quoi nous reviendrons au cours de la deuxième partie. Le sociologue Clément Gérôme le résume mieux que je ne le ferai :

*“La thématique de l'entrepreneuriat social permet en réalité à ces dirigeants associatifs de s'adapter aux transformations des modalités de gestion des politiques sociales par les pouvoirs publics et à l'implication croissante des entreprises capitalistes dans leur financement. Autrement dit, le recours à la terminologie de l'entreprise – la performance, la rentabilité, la bonne gestion, etc. – et l'importation de pratiques gestionnaires typiques du secteur privé lucratif (objectifs opérationnels de croissance, plans d'action stratégique, référentiels qualité, constitution de groupes et de filiales, etc.) permettent à ces entrepreneurs sociaux de légitimer leur activité professionnelle auprès des pouvoirs publics et des milieux économiques orthodoxes – écoles de commerce, presse économique, investisseurs privés – et, dans le même temps, de se distinguer des représentants traditionnels du monde associatif.”*³²

Clément Gérôme 2015. p52

Ainsi, nous nous retrouvons avec un terme d'innovation sociale autour duquel s'agrègent différents acteurs aux objectifs tout aussi divers. Richez-Battesti, Vallade et Petrella les regroupent en trois catégories : ceux qui considèrent l'innovation sociale comme un outil de modernisation des politiques publiques, ceux qui considèrent l'innovation sociale comme la proposition de valeur des projets d'entrepreneuriat social, et ceux qui considèrent l'innovation

³⁰ SEGHERS Virginie, ALLEMAND Sylvain. *“L'Audace des Entrepreneurs Sociaux”*. p. 107.

³¹ ALLEMAND Sylvain. *« L'économie sociale et solidaire à l'heure de l'entrepreneuriat social »*. *Marché et organisations* 11, n° 1 (2010): 93-105.

³² GEROME Clément. *« Les entrepreneurs sociaux à l'assaut du monde associatif »*. *Mouvements* 81, n° 1 (2015): 51-59.

sociale comme un système d'innovation territorialisé, inclusif et participatif³³. Avant de discuter ces différentes conceptions, nous nous attarderons sur l'aspect plus ou moins novateur de l'innovation sociale.

1.1.2 Aller chercher des pratiques anciennes pour faire du neuf, ou la circularité de l'innovation sociale

Lors de la première conférence du cycle 2022-2023 des Mardis de l'ESS, organisés par la chaire ESS de l'Université Lyon 2, Duverger déclara que *“l'Afrique est championne du monde de l'ESS”*³⁴. La formulation peut paraître maladroite par l'association des valeurs sociales et solidaires au continent le plus touché par l'extrême pauvreté³⁵, en s'inscrivant dans une pensée simpliste suivant l'adage *“c'est ceux qui ont le moins qui donnent le plus”*. En réalité, il me semble que Duverger cherche à mettre en avant le caractère non novateur, limite ancestral, d'une partie des initiatives de l'ESS : leurs aspects sociaux et solidaires ne sont pas innovants dans des sociétés au sein desquelles le marché n'a pas remplacé l'Humain.

Dans *De la division du travail social*³⁶, le sociologue Emile Durkheim explique que le taux de suicide est d'autant plus fort que le territoire est industrialisé. L'une des raisons à cela est la nature du lien de solidarité. Sur son terrain d'enquête, celui des sociétés occidentales industrielles du XIXème siècle, Durkheim décrit une solidarité organique dans laquelle les individus sont plus libres et détachés du groupe, bien que plus dépendants les uns des autres. Il oppose cela à une forme de solidarité mécanique, observable dans des sociétés plus traditionnelles et moins industrialisées, voire pas du tout. Cette seconde forme de solidarité fonctionne par de puissantes forces coercitives émanant du collectif. L'observation de Duverger est à mettre en perspective avec les formes de solidarité observées par Durkheim. Lorsque Duverger parle de l'Afrique comme de la championne de l'ESS, certainement veut-il pointer du doigt l'efficacité d'une espèce de solidarité mécanique dans l'existence et le maintien d'organisation, formelle ou informelle, dont les principes sont similaires à ceux définis par la loi ESS de 2014. D'après Patricia Toucas-Truyen, docteur en histoire, et François Doligez, ingénieur agronome et docteur en sciences économiques, c'est environ 7% de la population africaine qui serait sociétaire d'une coopérative en 2021³⁷. À titre de comparaison, c'est environ 5% de l'emploi salarié en France en 2020 d'après Coop FR³⁸. Une précision

³³ RICHEZ-BATTESTI, Nadine, PETRELLA Francesca, VALLADE Delphine. « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? » *Innovations* 38, n° 2 (2012): 15-36.

³⁴ Université Lyon 2. “Enregistrement - L'ESS en transitions : crise, territoires et bifurcation”. Consulté le 9 juillet 2023. Site web : <https://seg.univ-lyon2.fr/la-chaire-ess>

³⁵ Agence Française du Développement. « Atlas de l'Afrique AFD » : au fil des années, l'extrême pauvreté se concentre en Afrique ». Consulté le 9 juillet 2023. Site web : <https://www.afd.fr/fr>

³⁶ DURKHEIM Emile (2013). *“De la division du travail social”*. Presses Universitaires de France.

³⁷ TOUCAS-TRUYEN Patricia, DOLIGEZ François. « *L'économie sociale et solidaire en Afrique de l'Ouest subsaharienne : expériences, dynamiques, questionnements* ». *RECMA* 362, n° 4 (2021): 34-35.

³⁸ Coop FR. « Des chiffres qui pèsent ». Consulté le 9 juillet 2023. Site web : <https://www.entreprises.coop>

s'impose : Coop FR est une instance représentative de toutes les familles coopératives, et produit de fait des statistiques les incluant toutes. Ainsi, le groupe Leclerc, qui est bel et bien une coopérative de commerçants, est le principal employeur avec 140 000 salariés, pour 533 sociétaires³⁹, soit un taux de sociétariat de 1 sociétaire pour 262,6 salariés. Le chiffre de 5% avancé par Coop FR ne semble pas représentatif, dans la mesure où il inclut un très grand nombre de salariés non sociétaires, et qui ne semblent pas disposer de la double qualité, au sens d'un statut dans lequel les bénéficiaires d'une action économique en sont également membres de l'organisation qui la dispensent, donc détenteurs du pouvoir politique au sein de ladite organisation. Il est aussi difficile de traiter ces différentes statistiques, dans la mesure où le recensement des coopératives n'est probablement pas aussi précis en Afrique, justement car certaines organisations revêtent un caractère informel, et donc plus difficilement quantifiable. Pour illustrer et résumer notre propos, nous citerons Toucas-Truyen et Doligez lorsqu'ils écrivent que *"l'ESS puise dans des valeurs (partage, confiance, réciprocité) souvent réaffirmées en Afrique au sein d'organisations endogènes telles que les tontines, les clubs d'entraide ou les associations informelles de solidarité, qui demeurent actives"*⁴⁰.

Ce détour visait à expliquer plus clairement le pont entre innovation et tradition. La tradition tend à être porteuse d'une forme de solidarité que nos sociétés contemporaines relèguent parfois au second plan. Il s'agit d'un phénomène comparable à celui que décrit l'économiste Karl Polanyi en parlant du désencastrement des relations économiques vis-à-vis des relations sociales⁴¹. Ainsi, dans les sociétés traditionnelles le principe de réciprocité tend à être plus fort, mais aussi celui d'une redistribution assurée en dehors d'une tutelle étatique telle qu'on l'imagine en Occident. L'une des caractéristiques de la définition de l'innovation sociale dans la loi de 2014 est qu'elle répond *"à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques"*⁴². De fait, des réponses à ces besoins sociaux non ou mal satisfaits se trouvent dans notre histoire, sans l'impératif de nouveauté qu'implique la loi ESS par une *"forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail"*⁴³.

Plusieurs projets accompagnés par Alter'Incub AuRA portent cette conception d'une innovation à reculons. Une conception de l'innovation sociale contextuelle à son époque, qui

³⁹ Coop FR. « Les 100 plus grandes entreprises coopératives françaises ». Consulté le 9 juillet 2023. Site web : <https://www.entreprises.coop>

⁴⁰ TOUCAS-TRUYEN Patricia, DOLIGEZ François. « *L'économie sociale et solidaire en Afrique de l'Ouest subsaharienne : expériences, dynamiques, questionnements* ». *RECMA* 362, n° 4 (2021): 34-35. p34

⁴¹ POLANYI Karl. *"La grande transformation"*, 1944.

⁴² LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, 2014-856 § (2014). Article 15 I 1°.

⁴³ Ibid

peut innover sans être nouvelle. C'est par exemple le cas du projet ATS⁴⁴, qui vise à ouvrir un lieu alternatif à l'Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD). Blandine C., co-porteuse du projet, le décrit comme un *“habitat accompagné, partagé et inclusif pour personnes âgées. Avec une dimension d'insertion professionnelle vers les métiers du soin”*. L'aspect innovant de l'insertion professionnelle est questionnable, dans la mesure où il s'agit simplement d'importer dans le champ du médico-social un procédé existant ailleurs. Qui plus est, cette importation existe déjà, par exemple à Emploi Social et Solidaire en Yvelines⁴⁵ (ESSY) ou à France Horizon⁴⁶. Le deuxième co-porteur, Pierre-Antoine L. précise que l'objectif est *“d'ouvrir les établissements sur la vie ordinaire, la vie de tout le monde. Faire en sorte que les publics se rencontrent, faire en sorte que... Bah on travaille sur le vivre ensemble sur le sens propre du terme. (...) Et donc pour les personnes accueillies en IME (Institut Médico-Educatif) ou en EPHAD, et bah qu'elles puissent continuer à vivre avec d'autres”*. Or, œuvrer à l'inclusion des vieux⁴⁷ pour qu'ils puissent continuer à vivre avec d'autres revient à rétro-pédaler vers une époque où les soins prodigués aux aînés étaient dispensés dans le cadre familial, et non soumis à une transaction marchande avec des établissements, publics ou privés. La psychologue Hélène Rosay-Notz explique que dans les sociétés traditionnelles, on n'abandonne pas les vieux dans des *“mouroirs hors du champ social, sauf au moment ultime”*⁴⁸, en opposition aux sociétés dites modernes dans laquelle les vieux sont *“confié[s] à des institutions spécialisées, délaissé[s] souvent ou, tant bien que mal parfois, en partie prise en charge dans la famille”*. Mathilde Rossigneux-Meheust, maîtresse de conférence en histoire contemporaine, décrit *“le développement, au XIXème siècle, d'une offre d'assistance inédite, par son ampleur et sa spécialisation : 8 000 lits sont proposés aux vieux Parisiens dans les années 1840 et près de 14 000 en 1910, toutes institutions confondues”*⁴⁹. Situer le point de bascule (ou tout du moins un début de bascule) au XIXème siècle à Paris coïncide avec le siècle de l'industrialisation en France, ce qui rejoint l'approche durkheimienne mobilisée ci-avant d'une montée de l'individualisme; et plus généralement d'un chamboulement des liens sociaux. Tout cela pour donner un premier exemple de projet qui paraît innovant, alors qu'il s'inspire du passé; d'une conception plus “humaine” de la vieillesse. Étant donné que ce paragraphe verse dans la critique de l'aspect innovant du projet ATS, je souhaite préciser que c'est uniquement le caractère innovant que je souhaite remettre en cause. À titre personnel, je considère que c'est un très beau projet qui puise dans des valeurs fortes.

⁴⁴ Voir entretien n°5

⁴⁵ ESSY. « L'insertion professionnelle en renfort dans les EHPAD ». 2 décembre 2020. Consulté le 10/07/2023. Site web : <https://essy.fr>

⁴⁶ France Horizon. « Chantiers d'insertion : des EHPAD ». Consulté le 10 juillet 2023. Site web : <https://www.france-horizon.fr>

⁴⁷ Il s'agit du terme employé par Blandine et Pierre-Antoine durant l'entretien.

⁴⁸ ROSAY-NOTZ Hélène. « *Prise en charge des personnes âgées dans les sociétés traditionnelles* ». Études sur la mort 126, n° 2 (2004): 27-36. p29

⁴⁹ ROSSIGNEUX-MEHEUST Mathilde. « *L'épreuve de l'irréversibilité médicale. Retour sur l'expérience du vieillissement des Parisiens assistés en institution au second xixe siècle* ». Annales de démographie historique 133, n° 1 (2017): 71-91. p71

Par ailleurs, il est intéressant de noter que, bien qu'inspiré d'une conception du lien social envers les vieux qui n'est pas nouvelle, elle vise bel et bien à repenser les liens sociaux et certaines pratiques culturelles. Et pour certains chercheurs, comme ceux du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES), cela peut faire rentrer ATS dans le champ de l'innovation sociale⁵⁰.

Un second exemple pourrait être celui du projet CL, qui vise à animer la vie de village et à proposer des services de proximité essentiels aux habitants du territoire rural sur lequel il est implanté. Cette démarche s'apparente à recréer du lien social et à relocaliser une offre de services, en incluant certains nouveaux services spécifiques à notre époque, comme pourrait l'être un accompagnement pour lutter contre la fracture numérique. En un sens, il s'agit d'offrir une organisation facilitatrice de la régénération du lien social dans un territoire trop rural pour ne pas en être oublié. L'innovation sociale, dans son sens de *nouveau*, ne semble pas être au cœur de la démarche. La porteuse de projet enquêtée m'a fait part de son agacement à ce propos :

*“il y a déjà plein de choses qui se font bien dans les solutions qui existent déjà. Enfin bref, ça nous oblige à nous tortiller des fois et à trouver des arguments un peu “oui mon projet il est innovant”... Tu sais, moi je développe des trucs, j'y crois même pas moi-même. Tu vois quand je réponds à des appels à projets... “Encore un projet innovant !” Je suis là “oui ça n'a jamais été fait. Puis nous sommes dans une vraie démarche d'implication de toutes les parties prenantes blabla”. En fait comme tout le monde quoi ! Ouais ah ça m'énerve” Julie H.*⁵¹

Julie ironise en expliquant ne même pas croire au supposé caractère innovant de son projet, qu'elle se retrouve néanmoins obligée de mettre en avant dans certaines situations, comme lors d'Appels À Projets (AAP). Le projet CL cherche à répondre à des besoins du territoire peu ou pas assouvis. Initialement, il résulte d'une mobilisation citoyenne⁵² pour la sauvegarde de l'épicerie du village. Aussi louables que puissent-être l'ambition d'implication des parties prenantes ou la finalité sociale du projet, le projet apparaît plus animé par des inspirations issues du passé que par la volonté de faire du neuf. Il s'agit de reconstruire une trajectoire de développement territorial brisée. Dès le début de l'entretien, lorsque j'ai expliqué à Julie que je travaillais sur l'innovation sociale, elle a voulu me préciser que *“y a des projets ou des modèles qui ont un peu fait leurs preuves et ben tant mieux ! (...) en fait on s'en fout que ce soit pas innovant ! L'important, c'est que ça marche et que ça ait un impact social !”*. Lorsqu'elle fait cette déclaration, elle ne parle pas spécifiquement du projet CL, mais cette citation illustre

⁵⁰ BOUCHARD Marie J., EVERS Adalbert, FRAISSE Laurent. « Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation ». Sociologies pratiques 31, n° 2 (2015): 9-14.

⁵¹ Entretien n°10, voir annexe.

⁵² Mobilisation citoyenne à propos de laquelle la porteuse de projet se montrera très critique. Selon elle, la mobilisation a été portée par une certaine frange de la population qu'elle qualifie de *“bobos de gauche, néo ruraux”*. Néanmoins, la question de la légitimité d'une telle instance pourrait faire l'objet d'un mémoire entier; Ainsi nous n'allons pas nous épancher dessus, mais il semblait intéressant de le souligner.

bien la posture vis-à-vis de l'innovation sociale de certains projets et porteurs de projets. Cyrielle C.⁵³, consultante innovation sociale à Alter'Incub AuRA, admet que “dans l'incubateur, on se retrouve parfois avec des gens qui sont quand même assez loin de l'innovation sociale... Qui ont pas forcément bien compris ce que ça voulait dire”.

1.2 Une notion contextuelle à son territoire et relative aux acteurs qui la font

1.2.1 L'aspect processuel de l'innovation sociale : articuler la finalité d'un projet et les moyens déployés pour l'atteindre

Concevoir l'innovation sociale uniquement par la composante *apporter du nouveau* ne semble pas pertinent. Cela exclurait de fait une grosse partie des projets accompagnés au sein d'Alter'Incub AuRA⁵⁴ et impliquerait une fuite en avant permanente, une course à l'inédit. Ainsi, nous allons développer une qualification de l'innovation sociale comme n'étant pas que le résultat produit, mais aussi la démarche spécifique dans laquelle il s'inscrit. Nous considérons donc l'innovation sociale sous deux aspects : sa mise en place et sa finalité.

Nous évoquons ci-avant les trois catégories de l'innovation sociale observées par Richez-Battesti, Petrella et Vallade. La première est “*l'innovation sociale comme outil de modernisation des politiques publiques*”⁵⁵. La seconde considère l'innovation sociale comme portée par les entrepreneurs sociaux. Cette catégorie regroupe plusieurs sous-catégories. Deux découlent directement de conceptions américaines, issues respectivement de l'école des recettes marchandes et de l'école de l'innovation sociale. L'école des recettes marchandes “*définit l'entreprise sociale comme une forme d'organisation qui permet de résoudre les problèmes de financement des [organisations non lucratives] en développant des activités économiques génératrices de recettes mises au profit de la mission sociale des organisations*”⁵⁶. Selon elles, le *social business* pensé par Mohammad Yunus rentre dans cette catégorie. L'école de l'innovation sociale “*met l'accent sur la dynamique d'innovation sociale portée par un entrepreneur social, dont les caractéristiques (...) sont déterminantes dans l'accomplissement de la finalité sociale. La personnalisation de l'innovation sociale qui s'exprime ainsi traduit le choix de privilégier l'individu sur l'organisation*”⁵⁷. Une troisième sous-catégorie, en opposition aux deux précédentes, est une forme d'adaptation européenne de l'idée d'entrepreneuriat à l'innovation sociale. Elle observe aussi bien les moyens que les

⁵³ Entretien n°1, voir annexe.

⁵⁴ Nous supposons que cela est probablement vrai chez les autres incubateurs d'innovation sociale. Mais notre collecte de données n'était pas orientée en ce sens, ainsi ne pouvons-nous pas l'affirmer avec certitude.

⁵⁵ RICHEZ-BATTESTI Nadine, PETRELLA Francesca, VALLADE Delphine. « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? » *Innovations* 38, n° 2 (2012): p17

⁵⁶ Ibid p20

⁵⁷ Ibid p20

finalités, en articulant des indicateurs économiques, des indicateurs sociaux et “*des indicateurs caractérisant la structure de gouvernance (un degré élevé d’autonomie, un pouvoir de décision indépendant de la détention du capital, une dynamique participative multi parties prenantes)*”⁵⁸. De là apparaît une première décentralisation de l’entrepreneur solitaire dont les qualités personnelles permettraient de bâtir un projet d’innovation sociale : un point d’attention est mis sur l’implication des autres parties prenantes. Ce facteur, encore minime dans cette définition, prend tout son sens dans la troisième catégorie.

Enfin, cette troisième grande catégorie observée découle directement des travaux du CRISES. Elle s’intéresse à la composante *nouveautés* visant à transformer la société, mais aussi au “*contexte institutionnel et local dans lequel se développe l’innovation sociale*”⁵⁹. Elles expliquent que “[l’innovation sociale] *s’inscrit dans un système d’innovation localisé, au sens d’organisation des coopérations entre acteurs sur un territoire donné, dont la prise en compte est essentielle et qui donne lieu à une expérimentation au niveau local*”⁶⁰. De là, nous nous décentrons de l’innovation *innovante* porteuse d’un jamais vu, puisque l’innovation s’inscrirait sur un territoire donné. La notion de territoire n’est pas objective, il s’agit d’un construit social. La tentative la plus probante d’en donner une définition objective tend vers tracer sur une carte les contours de zones qui, en fin de compte, ne reflètent que la subjectivité de celui qui les définit. Nous considérerons le territoire “*au-delà de l’espace-support ou des frontières administratives, comme « un cadre générateur de liens sociaux et d’actions collectives » (KLEIN 2009, p6)*⁶¹ *au sein duquel « toute innovation représente une possibilité de reproduire le statu quo, ou encore une opportunité tant pour définir de nouveaux rapports que pour redéfinir les anciens » (FONTAN 2008, p 11)*^{62,63}. L’innovation sociale peut donc être considérée comme localisée sur un territoire donné. De là, nous pouvons donc considérer comme relevant du champ de l’innovation sociale tout projet cherchant à répondre à un besoin peu ou pas assouvi par l’État et le marché au sein d’un territoire donné, en déployant des procédés nouveaux.

C’est justement sur ces procédés nouveaux que nous devons nous pencher : de quoi est-il question ? En son temps, le modèle fordiste de division du travail était un nouveau procédé qui cherchait à répondre à un besoin de son époque, celui de produire plus et plus rapidement. Indépendamment des critiques que nous pourrions formuler à l’encontre de cette finalité, et de

⁵⁸ Ibid p22

⁵⁹ Ibid p22

⁶⁰ Ibid p22

⁶¹ KLEIN Juan-Luis. « *Numéro spécial sur l’Innovation sociale et le développement territorial* » (2009), revue canadienne des sciences régionales.

⁶² FONTAN Jean-Marc. « *Développement territorial et innovation sociale : l’apport polanyien* ». Revue Interventions économiques n° 38. 2008.

⁶³ AUBRY Nina, TORRE André, BIOTEAU Emmanuel, VIGROUX Perrine, VERITE Oriane. « *Les trajectoires de développement des territoires : les dynamiques relationnelles comme horizon de recherche renouvelé* ». Géographie, économie, société 24, n° 3-4 (2022): p 246.

la composante sociale du besoin, nous ne pouvons pas qualifier le procédé déployé comme innovant socialement. En 2020, le socioéconomiste Laurent Fraisse a écrit un texte intitulé *Janus et l'innovation sociale*⁶⁴, dans lequel il analyse certaines contradictions de la catégorie d'innovation sociale, les comparant aux deux visages opposés du dieu romain Janus. Il y distingue autant d'approches⁶⁵, qualifiant l'une de fonctionnaliste, et l'autre d'institutionnaliste. Fraisse cite Geoff Vulgan, professeur britannique d'intelligence collective, de politique publique et d'innovation sociale, selon lequel l'approche fonctionnaliste considère l'innovation sociale comme le “*développement et la mise en œuvre d'idées nouvelles (produits, services et modèles) pour répondre à des besoins socialement reconnus et créer de nouvelles relations sociales*”⁶⁶. À noter que Fraisse relève une “*relative proximité de cette définition avec celle inscrite dans l'article 15 de la loi sur l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014*”⁶⁷. Cette approche est qualifiée de fonctionnaliste car l'innovation sociale y est considérée par sa fonction à résoudre des problèmes. Elle s'intéresse toujours plus au résultat, c'est-à-dire à la résolution d'un problème, qu'au processus. Néanmoins, Fraisse les qualifie de “*procédures de consultation et d'élaboration de projets socialement innovants, auxquelles sont associés les bénéficiaires concernés par ce type de projet, ainsi que les modalités de financement*”⁶⁸. La démarche reste descendante et seulement consultative, mais elle se pare d'une volonté d'associer différentes parties prenantes.

L'approche institutionnaliste de l'innovation sociale découle directement des travaux du CRISES, et Fraisse citera directement Marie J. Bouchard, l'une des chercheuses du CRISES, pour en apporter une définition. Elle définit l'innovation sociale comme une “*intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles*”⁶⁹, que Fraisse vient compléter avec la définition de Frank Moulaert, professeur de planification territoriale, selon lequel les innovations sociales désignent les “*initiatives locales et de la société civile qui répondent à des besoins humains non satisfaits, renforcent les capacités d'actions des personnes et groupes socialement exclus dans l'accès aux droits civiques et sociaux, changent les relations de pouvoirs et transforment les pratiques de gouvernance*”. De ces définitions se dessine une caractéristique, qui est l'aspect inclusif et transformateur sur le

⁶⁴ FRAISSE Laurent. « *Janus et l'innovation sociale* ». Du social business à l'économie solidaire, 45-70. Sociologie économique. Toulouse: Érès, 2020.

⁶⁵ Il évoque aussi une troisième “*approche des sciences, techniques et innovation qui analyse la dimension sociale des innovations technologiques*”, qu'il ne nous semblait pas pertinent d'évoquer ici.

⁶⁶ ROBIN Murray, CAULIER-GRICE Julie, MULGAN Geoff. « *The open book of social innovation* ». Edition The Young Fondation p3

⁶⁷ FRAISSE Laurent. « *Janus et l'innovation sociale* ». Du social business à l'économie solidaire, 45-70. Sociologie économique. Toulouse: Érès, 2020. p48

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ BOUCHARD Marie J., EVERS Adalbert, FRAISSE Laurent « *Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation* ». Sociologies pratiques 31, n° 2 (2015): 9-14. p9

territoire, et sur les individus qui le composent. Le simple fait que l'innovation sociale résulte de l'initiative locale et portée par la société civile offre un paradigme radicalement nouveau par rapport, par exemple, à l'approche de l'innovation sociale comme outil de modernisation des politiques publiques observée par Richez-Battesti, Petrella et Vallade, ou même de l'approche fonctionnaliste décrite ci-dessus. Fraisse considère trois caractéristiques à l'approche institutionnaliste : une dimension normative d'expérimentations, une valorisation des démarches ascendantes et "*la participation des personnes impliquées dans la qualification de leur problème et l'invention des solutions mises en œuvre*"⁷⁰. Ces trois caractéristiques mettent l'accent sur le processus autant que sur sa finalité, dans la mesure où l'important n'y est pas que la capacité à résoudre le problème posé, soit le résultat produit, les démarches *bottom up* y sont considérées comme pertinentes, et cela jusqu'à inclure les personnes impliquées (clients, bénéficiaires, usagers...) dans la réflexion et la construction. Cela n'est pas sans rapport avec la volonté décrite par Moulaert de renforcer les capacités d'actions des personnes et groupes socialement exclus, et de changer les relations de pouvoirs jusqu'à transformer les pratiques de gouvernance. Dans une perspective transformatrice de l'innovation sociale, elle doit porter le *faire autrement* du début à la fin. Processus et finalité s'articulent ensemble pour élaborer des nouvelles manières de *faire* : faire au sens de produire une solution (en agglomérant les parties prenantes dans le processus), et faire au sens de faire société.

Néanmoins, Fraisse alerte sur la potentielle instrumentalisation de la participation des différentes parties prenantes. En dehors de toute malveillance, et en dépit de toute la bonne volonté du monde, il est légitime de questionner la potentielle reproduction, consciente comme inconsciente, de schéma de pouvoir et de prise de décision antinomiques à cette conception de l'innovation sociale.

1.2.2 Tentative de co-construction d'une notion collective et localisée de l'innovation sociale à travers l'exemple des capteurs de l'innovation sociale de l'Institut Godin

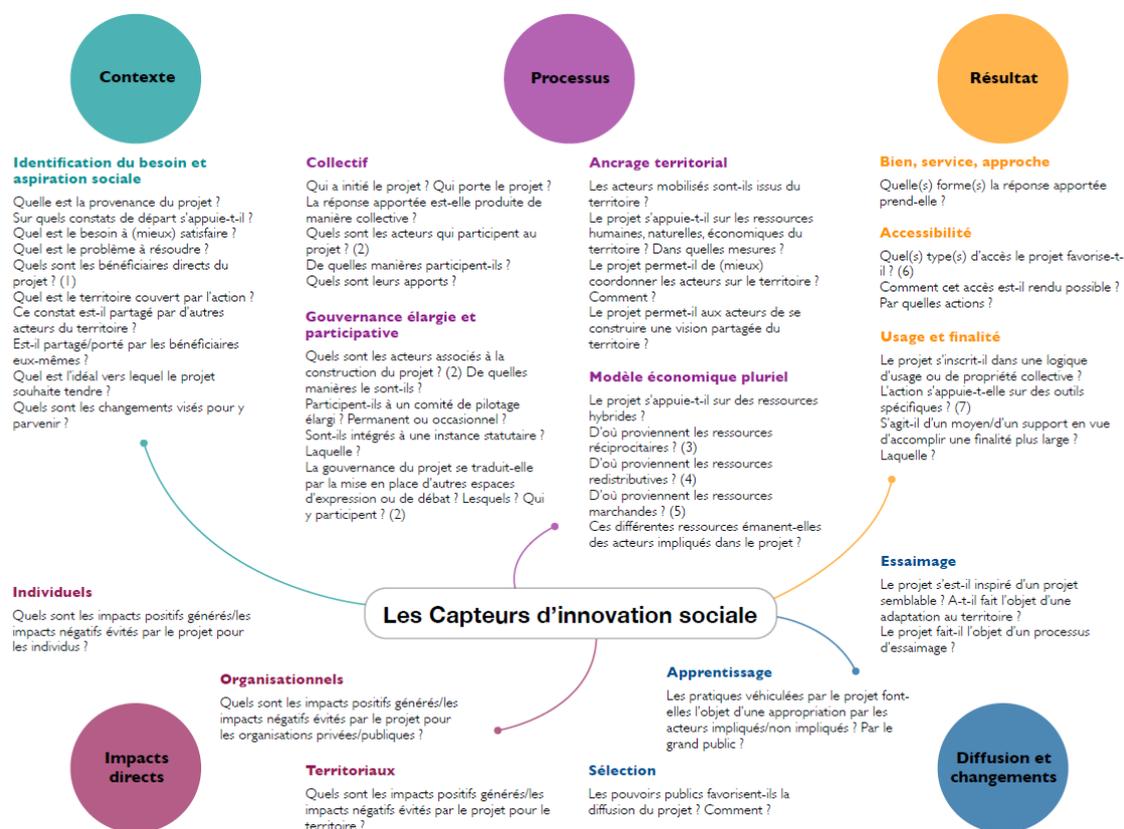
En France, l'Institut Godin fait office de pionnier sur l'enjeu de co-construction d'une définition de l'innovation sociale avec et pour les personnes impliquées. Fondée en 2007 dans l'ancienne région Picardie, elle se présente comme "*le premier centre de transfert en pratiques solidaires et innovation sociale de France*" d'après leur site internet⁷¹. La thèse de Yannick Martell sur l'institutionnalisation de la catégorie d'innovation sociale, que nous avons grandement citée ci-avant, a été réalisée en CIFRE avec l'Institut Godin. L'Institut vise à effectuer de la recherche autour des thématiques de pratiques solidaires et d'innovation sociale, et à réfléchir à la capitalisation des savoirs produits par leur diffusion en dehors du monde de la recherche. À cet effet, les membres de l'Institut Godin ont développé plusieurs outils, parmi

⁷⁰ FRAISSE Laurent. « *Janus et l'innovation sociale* ». Du social business à l'économie solidaire, 45-70. Sociologie économique. Toulouse: Érès, 2020. p50

⁷¹ Institut Godin. Page d'accueil. Consulté le 16/07/23.

lesquels les capteurs de l'innovation sociale⁷². Diffusés en 2015, c'est sur cet outil que nous allons spécifiquement nous concentrer. Sur le site web de l'Institut Godin, les capteurs sont présentés tels que :

“un ensemble cohérent de questions qui permet d'appréhender le potentiel d'un projet en matière d'innovation sociale. Pour cela, il apparaît essentiel d'explicitier chaque réponse apportée par des éléments concrets propres au projet, en insistant le cas échéant sur le “comment”. L'outil permet dans ce sens de dépasser l'aspect discursif en objectivant les pratiques mises en œuvre. [Les capteurs peuvent être utilisés par] tout porteur de projet ou toute structure, privée ou publique, d'accompagnement ou de financement, intéressé par les éléments de caractérisation de l'innovation sociale, afin de mettre en lumière ou de développer les éléments porteurs d'innovation sociale d'un projet, quels que soient sa nature et son état d'avancement”



Les capteurs de l'innovation sociale, Institut Jean-Baptiste Godin, 2015

Les questions formulées par les capteurs se divisent en 5 grandes familles : contexte, processus, résultat, impacts directs, diffusion et changements. Ces axes se recoupent en de nombreux points avec les éléments évoqués ci-avant. Le contexte interroge la provenance du projet, le territoire, le problème à résoudre, le positionnement des autres parties prenantes sur le

⁷² Voir annexe.

problème, et notamment les bénéficiaires. Le processus traite l'aspect collectif de la réponse apportée au problème, de l'ancrage territorial, de la nature participative du mode de gouvernance, et de la pluralité du modèle économique. La dénomination de l'axe résultat parle d'elle-même, mais il soulève aussi la dichotomie entre logique d'usage et propriété collective, ainsi que la possibilité que le projet soit un *“moyen / un support en vue d'accomplir une finalité plus large”*, ce qui s'apparente à l'évocation de la volonté transformatrice que peuvent porter, à des degrés variés; les projets d'innovation sociale. Les impacts directs sont de trois natures, individuels, organisationnels et territoriaux. Enfin, la catégorie diffusion et changements s'intéresse à la possibilité d'essaimer le projet, à son appropriation par les différents acteurs, ainsi qu'à la *“sélection”* formulée par les questions *“Les pouvoirs publics favorisent-ils la diffusion du projet ? Comment ?”*.

Les enjeux soulevés par les capteurs s'inscrivent dans une définition de l'innovation sociale similaire à la troisième approche listée par Richez-Battesti, Petrella et Vallade, celle de l'innovation sociale comme système d'innovation territorialisé, inclusif et participatif. Lors de notre enquête de terrain, nous avons eu la possibilité de nous entretenir avec Tristan, qui a occupé le poste de chargé de mission à l'Institut Godin, durant la période où les capteurs de l'innovation sociale ont été développés. Lors de cet entretien, Tristan nous a expliqué que les capteurs avaient initialement été conçus comme un *“outil”* permettant de définir *“une norme contextuelle et collective”* de l'innovation sociale, et non comme une grille de sélection. À l'origine, les capteurs ne cherchent pas à établir une norme excluant de ce qu'est ou non l'innovation sociale, et donc de la nature de projet qu'elle comprend ou non. C'est pour cela que l'Institut Godin a déposé les capteurs de l'innovation sociale comme marque, car *“dans l'outil, la marque, faut forcément qu'il y ait le moment de co-construction et faut forcément que la sélection soit collective. C'est-à-dire qu'une personne toute seule ne peut pas mettre une échelle de grandeur. Faut forcément qu'il y ait une délibération avant, ou sinon l'outil perd complètement son sens”*. Néanmoins, l'outil pourra avoir fait l'objet d'une phase d'appropriation de la part des équipes des organisations qui le déploient, il suffira que les individus qui constituent ces équipes changent sans qu'un procédé de transmission n'ait été réfléchi en amont pour que l'outil perde tout son sens. Non seulement il faut comprendre la finalité des capteurs de l'innovation sociale avant de les utiliser, mais il faut aussi bien comprendre qu'ils ne sont pas voués *“à être figés dans le temps”*. Il s'inscrivent dans une démarche continue de redéfinition de l'innovation sociale, et non pas vocation à porter une vision normative de l'innovation sociale. Pourtant, de par l'instrumentalisation dont ils sont l'objet, ils peuvent finir par contribuer à établir une norme de l'innovation sociale.

1.3 Les enjeux de qualification de l'innovation sociale dès les prémices du processus

1.3.1 Détecter le processus d'innovation sociale en amont de sa concrétisation

Certains projets socialement innovants peuvent certainement voir le jour et se développer sans grande intervention extérieure. Ainsi peuvent-ils, en tant que processus, s'étaler dans le temps. Dans le cas d'un projet d'innovation sociale formel, au sens où il adopte une forme juridique définie, où il s'inscrit dans un système constitué d'institutions, et où il sera amené à participer à des transferts de capitaux, plusieurs acteurs scrutent son potentiel d'innovation sociale. C'est sur ce type de projet que nous centrerons notre regard, car il correspond à la réalité de notre terrain. De par leur volonté de répondre à un besoin social via le déploiement d'actions qui sont le plus souvent pas ou peu rentables, ces projets d'innovation sociale sont amenés à interagir avec d'autres acteurs. La forme que prennent ces interactions varie en fonction des interlocuteurs. Lorsque les porteurs et porteuses de projet sont amenés à échanger avec une collectivité territoriale ou des financeurs privés, un impératif tend à apparaître : celui de justifier de la composante innovation sociale de leurs projets.

Un point de tension apparaît ici, qui tire racine dans la définition floue de l'innovation sociale. Si l'innovation sociale est un processus qui concerne aussi bien la finalité que les moyens, alors il est difficile de qualifier d'innovant socialement un projet en développement. Mais, si l'innovation sociale n'est considérée qu'en fonction de sa finalité de répondre à un besoin social, alors il semble logique de pouvoir qualifier le potentiel d'innovation sociale tôt dans le projet. En effet, selon cette logique, le questionnement majeur est celui de la faisabilité du projet. Il s'agirait donc principalement de s'assurer que le projet soit viable économiquement et capable d'emporter une adhésion suffisante de la part des différentes parties prenantes essentielles. Dans la partie 1.1.1, nous évoquons la finalité normalisatrice du fichage des opérations d'innovation sociale qu'effectuait le CIIS durant les années 70. En définissant quels éléments il faut prendre en compte pour simplement répertorier les opérations d'innovation sociale, le CIIS a contribué à tracer les contours de ce qui pouvait être qualifié d'opération d'innovation sociale, et ce qui ne pouvait pas l'être. Aujourd'hui, lorsque des acteurs de l'écosystème de l'innovation sociale questionnent principalement la finalité et non l'aspect processuel, ils contribuent à normer la catégorie innovation sociale. Cette norme tend vers une définition incluant l'entrepreneuriat social individuel décrit par Richez-Battesti, Petrella et Vallade⁷³.

En reprenant les capteurs de l'innovation sociale de l'Institut Godin, et en nous penchant sur la dimension *processus*, nous pouvons trouver deux éléments intéressants : gouvernance élargie et participative, ainsi que modèle économique pluriel. En n'accordant que peu de considération pour le statut juridique, et les garde-fous qu'il implique, l'innovation sociale peut se retrouver accaparée par toutes formes de structure, alors même que certaines se dotent de statuts

⁷³ RICHEZ-BATTESTI Nadine, PETRELLA Francesca, VALLADE Delphine. « *L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ?* » Innovations 38, no 2 (2012)

favorables à une gouvernance élargie et participative. Ces statuts se trouvent notamment parmi ceux définis par la loi ESS. Une association ou une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) proposent d'établir une gouvernance moins susceptible de se centrer autour d'un individu qu'une société anonyme classique dans laquelle la prise de décision se fait en fonction de l'apport en capital des associés. À ce sujet, Allemand explique que *“l'entrepreneuriat social colporte une vision individualiste qui tranche avec la vision collective habituellement promue par l'économie sociale et solidaire à travers sa définition par les statuts coopératif, mutualiste et associatif”*⁷⁴. Le phénomène de normalisation s'observe autrement vis-à-vis du modèle économique pluriel. Lorsque nous questionnons les projets sur leur capacité à générer des fonds propres, c'est aussi parce que nous ne pouvons pas assurer la pérennité des subventions perçues. L'une des anciennes incubées, Omblin P.⁷⁵, expliquait qu'au sein du collectif *“[ils sont] inquiets sur le fait que ça sera une part de financements [propres], une part de subventions. On va essayer d'être au max à 50-50. Au début ça sera évidemment pas du tout à 50-50”*, tandis qu'initialement ils espéraient *“s'autofinancer à 100%”* mais que cela s'est vite avéré impossible *“vu ce qu'on veut faire de notre projet”*. En considérant qu'un projet d'innovation sociale doit être à même de générer une part conséquente de ressources économiques par ses activités propres, cela exclut de fait de nombreux projets. Une norme est tracée en fonction de la capacité des projets à être économiquement dynamiques. Donc cette norme inclut de fait les projets d'entrepreneuriat social individuel. Mais qui plus est elle promeut des modèles économiques adaptés à une économie de marché, à savoir pas ou peu hybrides.

Le phénomène de normalisation de l'innovation sociale par sa détection n'est pas inconnu aux capteurs de l'innovation sociale. Jusqu'à présent, nous les avons principalement mobilisés au titre d'outil conçu pour faciliter l'établissement d'une norme collective et contextuelle de l'innovation sociale. Tout du moins est-ce dans cette perspective qu'ils ont été conçus selon Tristan. Dans les faits, la simple existence des capteurs dénote et contribue à l'apparition d'une catégorie d'innovation sociale définie : le processus de recherche et transfert déployé par l'Institut Godin est la première pierre de sa rationalisation. Les capteurs, et les marqueurs de l'innovation sociale avant eux sont autant de réponses à un besoin d'appréhender l'innovation sociale. Mais cette appréhension ne peut se faire sans poser les contours de l'objet en question, c'est-à-dire en incluant ou en excluant. La subtilité de la démarche menée par l'Institut relève peut-être des caractères adaptatif et progressif des capteurs. Ils ne rendent pas compte d'une vision absolue de l'innovation sociale, telle que l'entrepreneuriat social individuel en serait de fait exclu. Ils proposent plutôt une définition mouvante et amenée à évoluer. Lorsqu'à son commencement un projet s'inscrit dans une démarche d'entrepreneuriat social individuel, cela ne le condamne pas à être exclu de la catégorie d'innovation sociale. Contextuellement, il peut se positionner comme répondant à d'autres capteurs et pourra, au regard de son territoire et des

⁷⁴ ALLEMAND Sylvain. « *L'économie sociale et solidaire à l'heure de l'entrepreneuriat social* ». Marché et organisations 11, n° 1 (2010): 93-105. p97

⁷⁵ Entretien n°12, voir annexe.

parties prenantes qui mobilisent les capteurs, être qualifié d'innovant socialement. Plus encore, le projet peut être amené à évoluer. Or, si l'innovation sociale est un processus et pas uniquement une finalité, il semble plausible de considérer qu'un projet peut démarrer sans cocher toutes les cases; ou en l'occurrence sans être conforme à tous les capteurs. Il n'empêche que les capteurs participent à ériger une norme de l'innovation sociale. D'autant plus qu'ils ne sont pas forcément bien compris et employés par les différents acteurs de l'écosystème. Tristan témoigne que ses *“collègues se sont rendu compte que des collectivités territoriales commencent à utiliser les capteurs d'innovation sociale, mais sans toute la démarche de co-construction et d'appropriation. Donc c'était utilisé par un chargé de mission tout seul dans son coin, qui évaluait les projets comme ça”* alors même que *“les capteurs et les marqueurs ne vont pas sans une méthode de reconstruction des capteurs et des marqueurs”*. L'outil contribue en lui-même à normer l'innovation sociale, mais l'usage qui en est fait par différents acteurs, ici des collectivités territoriales, renforce cet aspect. S'ils se retrouvent utilisés *“par un chargé de mission tout seul dans son coin”*, alors ils ne servent plus à établir une définition collective de l'innovation sociale. Ils deviennent une échelle de notation reçue subjectivement par une seule personne, classant différentes composantes d'un projet d'innovation sociale sur des échelles allant de 0 à 3.

1.3.2 Le rôle des incubateurs dans la normalisation de l'innovation sociale

Dans son analyse du fichage effectué par le CIIS et son impact sur la création d'une norme de la catégorie d'innovation sociale, Martell mobilise un penseur majeur du XX^{ème} siècle en la personne de Michel Foucault. Philosophe pionnier sur l'étude du pouvoir, il en propose une analyse fondée sur le couple pouvoir-connaissances. Selon lui, *“le pouvoir produit; il produit le réel; il produit des domaines d'objets et des rituels de vérité. L'individu et la connaissance qu'on peut en prendre relèvent de cette production”*⁷⁶. Dans cette production, le pouvoir y est perçu non comme une caractéristique inhérente à une organisation, mais plutôt comme une expression d'un rapport de normalisation dans les relations entre individus et institutions, ou entre individus et individus, ou entre institutions et institutions. Elle découle directement de la collecte de connaissances, car l'organisation a besoin de connaître pour mieux normer, pour définir ce qui peut être (voire doit être) visible, et donc acceptable et accepté, et ce qui doit être dissimulé, car inacceptable et donc marginalisé. Il s'agit donc de définir une norme, et ce qui dévie de cette norme. Comme expliqué ci-avant, les fiches du CIIS tendent à remplir une double fonction de collecte des connaissances (ce qui est) tout en contraignant les projets d'innovation sociale à rentrer dans les cases du formulaire (ce qui doit être).

⁷⁶ FOUCAULT Michel. *“Surveiller et punir. Naissance de la prison”*. Paris, Gallimard, 1975, p196

À leur manière, les incubateurs produisent eux aussi du “réel”, des “*domaines d’objets et des rituels de vérité*”. En effectuant un processus de sélection, mais aussi en fonction du choix des thématiques abordées durant l’accompagnement, les incubateurs produisent une réalité. En l’occurrence, nous nous intéressons à la réalité de la catégorie d’innovation sociale. Lors des entretiens, nous avons questionné Victor P., chargé de mission dans l’incubateur Ronalpia⁷⁷, s’il existait une définition unifiée de l’innovation sociale au sein de l’organisation Ronalpia. Ce à quoi il a répondu “*Je pense qu’il y a une définition globale de ce qu’est l’innovation sociale chez nous. (...) On la définit plutôt comme une réponse à un besoin social sur le territoire qui est n’est pas couvert ou qui est peu couvert aujourd’hui. Et ensuite c’est dans la formulation de cette réponse que peut-être qu’y a des nuances*”. Lorsque nous le relançons sur ces nuances, il évoque des questionnements proches de ceux évoqués dans la partie 1.1.2. En prenant l’exemple fictif d’un entrepreneur qui souhaiterait bâtir une boutique de seconde main, Victor explique que “*c’est pas une innovation sociale, clairement pas. Par contre aujourd’hui c’est quand même un enjeu, le réemploi de textile, l’upcycling, ou la récupération de seconde main. Donc ça vaut le coup de creuser. Et après, là où ça peut devenir une innovation sociale, c’est que souvent on invite les projets à vraiment questionner le terrain*”, car l’innovation sociale s’appréhende en fonction de son contexte territorial. Cela s’accorde avec l’approche de l’entrepreneuriat social de l’organisation, dans la mesure où Victor identifie leur grande plus-value dans “*l’ancrage territorial et la connaissance fine du territoire*”, qu’il considère comme “*le prisme qui a été donné chez Ronalpia*”. Au cours de notre entretien, l’aspect collectif des projets d’innovation sociale ne sera que peu abordé, puisque cela ne rentre pas tout à fait dans la définition de l’innovation sociale selon Ronalpia⁷⁸.

Lors de l’entretien avec Cyrielle, conseillère en innovation sociale à l’Alter’Incub AuRA, sa définition de l’innovation sociale qui en est ressortie est différente, bien que très proche. Selon elle, “*c’est une manière d’apporter des solutions nouvelles à des besoins qui sont peu ou pas couverts dans l’état actuel du marché et sur un territoire donné. Et pour moi c’est... C’est surtout de le faire dans une logique de co-construction, notamment avec les bénéficiaires directs, mais avec les parties prenantes*”. Relancée sur cette logique de co-construction, elle expliquera que “*on accompagne exclusivement des collectifs*” car “[la co-construction] *se fait dès la construction du collectif*”.

La nuance au cœur de ce distinguo s’avère être performative. Elle conduit Alter’Incub et Ronalpia à produire deux normes différentes de ce qu’est l’innovation sociale. Alter’Incub considère l’aspect collectif comme une caractéristique inhérente à une démarche d’innovation sociale, tandis que Ronalpia non. Ce rapport s’apparente à celui qui existe entre deux des trois

⁷⁷ Entretien n°6, voir annexe.

⁷⁸ J’écris “pas tout à fait” dans la mesure où l’accompagnement de Ronalpia s’intéresse aux différentes parties prenantes, aux bénéficiaires... Mais accompagne des entrepreneurs individuels, et ne considère pas le fait qu’un projet émane et soit porté par un collectif comme une condition sine qua none de l’innovation sociale.

visions de l'innovation sociale décrites par Richez-Battestie, Vallade et Petrella; celle de l'innovation sociale comme un processus inclusif et participatif, et celle de l'innovation sociale portée par l'entrepreneur social. L'approche portée par Ronalpia autour d'un entrepreneur individuel trace une norme de la catégorie d'innovation sociale telle que l'objectif principal y est la résolution du besoin peu ou pas assouvi, à l'opposition de l'approche qu'en ont Jean-Louis Chambon, Alix David et Jean-Marie Devevey dans un *Que sais-je ?* sur l'innovation sociale paru en 1982. À cette époque, ils expliquent que l'innovation sociale a “*comme objectif principal (prioritairement même à la résolution du besoin repéré qui n'est que l'objectif apparent – on n'ose dire le prétexte) de passer le relais aux intéressés le plus vite possible. Tout « animateur », bénévole ou professionnel, même s'il émane de la communauté où s'enracine l'opération, doit partager, dans toute la mesure du possible, la responsabilité de l'action*”⁷⁹. À sa manière, la définition d'innovation sociale portée par Alter'Incub crée elle aussi une norme opposée, mais différemment. Le rôle de l'incubateur est d'accompagner des projets d'innovation sociale incluant une composante marchande dans leur modèle économique, ce qui a été confirmé dans les deux entretiens réalisés avec Cyrielle et Chloé D.⁸⁰ Or, l'inclusion d'une composante marchande tend à impliquer une asymétrie dans les différentes fonctions dont le projet aura besoin pour exister. Cette asymétrie est celle entre “*l'animateur bénévole ou professionnel*” et les “*intéressés*”, car elle implique une personne référente au centre du projet. Il existe un critère de sélection des projets par Alter'Incub qui impose une création d'emploi sur le territoire, en pratique ils seront le plus souvent occupés par des membres du collectif.. Cyrielle explique à plusieurs reprises devoir rappeler le “*premier principe de réalité*” qu'elle énonce clairement comme: “*une première question qu'on pose en tout début d'accompagnement, c'est à quel moment vous avez besoin de vous rémunérer ? À quel moment voulez-vous avoir un emploi en fait ?*” Les incubateurs, tout du moins Alter'Incub et Ronalpia, contribuent à l'élaboration d'une normalisation de l'innovation sociale au sens où les projets d'innovation sociale sélectionnés et accompagnés doivent porter cette composante marchande. De fait, une norme émerge, excluant les projets non marchands, les projets sans vocation à créer des emplois salariés, ou encore les projets informels.

Au cours de cette partie, nous avons très largement questionné les multiples définitions de l'innovation sociale et leurs implications, en commençant par déployer une approche historique, afin de mieux questionner l'aspect novateur de l'innovation sociale. Par la suite, nous nous sommes concentrés sur son aspect contextuel et spécifique, et sur un outil ayant vocation à faciliter l'élaboration de définition localisée de l'innovation sociale. Enfin, nous avons endossé la définition proposée par Richez-Battesti, Vallade et Petrella de l'innovation sociale pour questionner l'enjeu de la qualifier au plus tôt dans le processus et ses implications

⁷⁹ CHAMBON Jean-Louis, DAVID Alix, DEVEREY Jean-Marie. 1982, “*Les innovations sociales*”. Que sais-je ?. Paris, PUF.

⁸⁰ Entretien n°11, voir annexe.

sur la normalisation de l'innovation sociale, et notamment à travers le rôle des incubateurs. À présent, nous allons nous centrer tout particulièrement sur l'accompagnement à l'émergence de projets d'innovation sociale, en nous basant essentiellement sur le terrain d'Alter'Incub. AuRA.

Partie II : l'accompagnement à l'émergence de projet d'innovation sociale et les structures qui l'effectuent

“Alter’Incub, qu’on ne connaissait pas avant de candidater, c’est pour nous l’opportunité de garantir que les valeurs dont on est porteurs, qu’on va réellement pouvoir les mettre en oeuvre” Pierre-Antoine, incubé à Alter’Incub AuRA

Au cours de cette seconde partie, nous allons centrer nos réflexions autour de l'accompagnement à l'émergence de projet d'innovation sociale mené par les différentes structures de la région AuRA, et tout particulièrement sur le cas d'Alter’Incub AuRA. Nous commencerons par questionner la place que prennent les incubateurs de projets d'intérêts généraux dans l'écosystème auvergne rhône-alpin (2.1.1), ainsi que les effets produits sur les projets par l'institutionnalisation des organisations accompagnatrices (2.1.2). Nous prolongerons cette observation en questionnant plus en détails l'accompagnement d'Alter’Incub AuRA sur deux de ses aspects, ceux qu'il accompagne (2.2.1) et la temporalité de l'accompagnement (2.2.2). Pour finir cette partie, nous nous appuyerons sur deux éléments pour faire ressortir les tensions que peuvent produire la volonté d'*entreprendre autrement*, et ses répercussions sur la manière d'accompagner cette *entreprendre autrement*. Il s'agira des questions de gouvernance collective (2.3.1) et d'élaboration de modèles économiques hybrides (2.3.2). Par la suite, nous pourrions nous concentrer sur la puissance normalisatrice dont disposent les incubateurs, et sur son impact sur la préservation de la volonté transformatrice des projets accompagnés (3).

2.1 Des structures de l'accompagnement devenues incontournables

2.1.1 La place prépondérante des incubateurs d'innovation sociale dans l'écosystème auvergne rhône-alpin

D'après l'AVISE, on recense un total de 11 organisations dédiées à l'incubation et à l'accélération “*de l'ESS et de l'innovation sociale*” propre à la région Auvergne-Rhône-Alpes, tandis que 18 autres structures ayant un périmètre national sont aussi susceptibles d'intervenir sur ce territoire régional spécifique⁸¹. Parmi ces 11 organisations, certaines agissent uniquement sur une zone précise de la région. C'est par exemple le cas de l'association AMESUD qui “*a pour objectif d'aider à l'installation et au maintien d'actifs en milieu*

⁸¹ AVISE. “*L'annuaire des incubateurs et accélérateurs de l'ESS et de l'innovation sociale*”, 2023. Consulté sur internet le 8/08/2023.

*rural*⁸², et plus spécifiquement dans le département de l’Ardèche, ou bien de l’incubateur Coco Shaker, qui promeut l’entrepreneuriat social et l’innovation sociale en Auvergne. En fin de compte, seules deux organisations déploient des activités de préincubation et d’incubation sur toute la région. Il s’agit d’Alter’Incub et Ronalpia. Alter’Incub rassemble la plupart des collectivités territoriales de grande ampleur de la région dans ses financeurs. Nous y retrouvons la Métropole Grand Lyon, Clermont Auvergne Métropole, Grenoble Alpes Métropole, la Ville de Lyon, la Ville de Villeurbanne. Côté institutions publiques, nous comptons aussi l’Union Européenne, la Région Auvergne-Rhône-Alpes, et la Banque des Territoires portée par la Caisse des Dépôts. Enfin, l’URSCOP AuRA vient compléter cette liste. D’après le rapport d’activité de Ronalpia⁸³, leurs partenaires institutionnels sont tout aussi nombreux; bien qu’il faille nuancer que la formulation “*partenaires institutionnels*”⁸⁴ ne renvoient pas forcément à des financeurs; en quel cas, comparativement, la liste d’Alter’Incub pourrait être prolongée. En revanche, les dirigeants de Ronalpia ont fait le choix de tisser un réseau de partenaires privés bien plus conséquent que celui d’Alter’Incub, parmi lesquels AirFrance, la Caisse d’Epargne, KPMG, Orange, Suez, Veolia, pour n’en citer que quelques uns. Dans le rapport d’activité, ils y sont qualifiés de “*mécènes*”. Loin d’être isolés, les deux incubateurs paraissent intéresser de nombreuses institutions privées comme publiques, et voient graviter autour d’eux certaines attentes, notamment celle de contribuer au dynamisme économique du territoire à travers l’aide à l’émergence de nouvelles activités, qui plus est œuvrant, très largement, dans l’intérêt général.

En parallèle de leurs positionnements institutionnels, les incubateurs se trouvent occuper une place importante pour les porteurs de projet. Pour certains d’entre eux, nous pouvons même parler d’étape essentielle. Mais l’aspect inéluctable de cette étape dépasse les bienfaits directs de l’accompagnement. Nous allons élaborer en prenant les exemples d’actuels incubés et d’anciens incubés d’Alter’Incub AuRA, puisque c’est avec ce public que nous avons pu nous entretenir. Lors de notre entretien l’incubé Cédric R.⁸⁵ m’a expliqué que “*de toute façon le passage à Alter’Incub, c’est une ouverture de portes en série. (...) Il y a le tampon d’intérêt public. Je pense que ça marcherait beaucoup, beaucoup, beaucoup moins bien et beaucoup moins vite si on n’avait pas, si on n’était pas passé à Alter’Incub*” suite à quoi il m’a énuméré trois AAP et AMI auxquels le projet LC a, selon lui, été sélectionné en partie grâce au “*tampon*” Alter’Incub. Il ajoute qu’un apport majeur de l’accompagnement est de pouvoir découvrir et comprendre l’envers du décor des différentes parties prenantes de l’écosystème de l’émergence des projets de l’ESS, notamment en ce qui concerne le fonctionnement des AAP, AMI et de tous les différents processus de sélection auxquels les porteurs de projet peuvent être confrontés. Il explique que :

⁸² AMESUD. Consulté le 8/08/2023. Site web. <https://www.amesud.fr/>

⁸³ Ronalpia. Rapport d’activités 2022. Consulté le 8/08/23.

⁸⁴ Ibid. p35.

⁸⁵ Entretien n°14, voir annexe.

“[connaître cela c’est] précieux, ça me facilite grandement les choses quoi. On comprend quelles sont les attentes. On peut identifier qui sont les membres du jury et d’où ils viennent. Ça, si t’as pas un pied dedans... Bah tu te casses le nez. Une fois, deux fois, trois fois. Tu lâches la troisième. C’est un vrai accélérateur et un vrai facilitateur, c’est vraiment... Et d’ailleurs tous, enfin les banquiers, les fondations... Tu vois par exemple la Fondation Macif, ils te disent, revenez après être sorti d’incubation. Ça c’est fait partie des premiers à nous avoir dit qu’il fallait aller vers ça”

Ce que Cédric décrit, c’est la possibilité de bénéficier des connaissances acquises par les membres de la structure Alter’Incub grâce à sa place de choix dans un réseau organisationnel : c’est un apport informel complémentaire à l’accompagnement de projet en tant que tel. Ces apports informels se traduisent aussi par le réseau dont peuvent bénéficier les incubés. En parlant de l’incubation de son projet, Pierre-Antoine témoigne “[qu’]on voit l’importance du réseau. Ce qu’on vit réellement avec Alter’Incub, c’est qu’on rencontre des gens qui eux-mêmes connaissent des gens qui connaissent des gens. Le monde est petit, mais c’est un vrai monde qui nous aide”. Avant même l’incubation, Pierre-Antoine raconte que c’est un effet de réseau qui a amené son collectif à candidater à Alter’Incub, puisque c’est par les structures Le Centsept et Villages Vivants qu’ils ont été aiguillés. Néanmoins, cette question de l’accès à un capital réseau ne fait pas l’unanimité parmi les enquêtés. Julie explique elle que l’échelle à laquelle son projet s’implante dans un territoire rural est “*trop petite*” pour Alter’Incub, ce qui ne permet pas à la structure de lui faire rencontrer “*des gens qui eux-mêmes connaissent des gens*”. Matteo V.⁸⁶ aborde les choses sous un autre angle, en expliquant qu’Alter’Incub permet de rencontrer “*des institutionnels*”, mais que ce n’est pas forcément très utile puisqu’*“en gros, les institutionnels ils font pas grand-chose pour toi au départ”*. Lui regrettera que “*la notion de réseau*” ne se traduise pas par “*un écosystème avec des entrepreneurs*”, ce à qu’il relativise en expliquant qu’il “*pense aussi que c’est très difficile au vu de la variété des bénéficiaires d’Alter’Incub*”. Cela rejoint la posture de Cédric, qui s’interroge sur la manière dont peuvent être conçus des temps d’intelligence collective entre des incubés qui défendent des projets “*de taille et de complexité différentes*”. En revanche, l’idée d’un *tampon Alter’Incub* revient dans tous les entretiens. Il favoriserait l’établissement de nouvelles relations partenariales et d’asseoir une certaine légitimité pour des projets n’ayant pour certains même pas atteint le stade d’expérimentation.

Que ce soit par l’observation de la position d’Alter’Incub dans le réseau organisationnel ou du point de vue des incubés, l’accompagnement semble de positionner comme une étape quasiment incontournable dans la conduite d’une démarche entrepreneuriale à l’émergence de projets d’innovation sociale. Pour autant, il nous faut noter une faiblesse à ce raisonnement.

⁸⁶ Entretien n°13, voir annexe.

Les porteurs de projet auxquels nous avons donné la parole sont exclusivement des incubés ou anciens incubés dans des phases “*positives*” de leurs projets. Soit ils sont actuellement incubés et se projettent dans le lancement du projet, soit ils leurs projets sont lancés ou en cours de lancement. Aucun des enquêtés n’a abandonné l’accompagnement, et aucun n’a connu un échec absolu lors du lancement de son projet qui l’aurait conduit à abandonner. Ainsi, nous n’observons ici que des porteurs de projet survivant, alors qu’il nous aurait justement fallu pouvoir comparer leurs points de vue à ceux de porteurs de projet disparu.

2.1.2 *L’institutionnalisation de l’incubateur Alter’Incub*

Pour différentes raisons exposées ci-avant, Alter’Incub peut être considéré comme une institution au sein de l’écosystème d’aide à l’émergence de structures d’innovation sociale, ou plus généralement de projets perçus comme d’intérêt général, puisque tous les acteurs concernés ne se reconnaissent pas forcément derrière le terme d’innovation sociale; ou tout du moins ne l’emploient-ils pas. Ce statut spécifique contribue à s’autorenforcer, dans la mesure où plus la structure devient incontournable, plus des projets intéressants s’en rapprochent et candidatent. Or, plus Alter’Incub appose son tampon sur des projets prometteurs, plus elle existe dans le paysage de l’innovation sociale, plus elle augmente son rayonnement et légitime son statut d’institution. Pour autant, l’élévation d’Alter’Incub à ce rang implique certaines contraintes.

Entre 2007 et 2017, Richez-Battesti et Vallade ont mené un suivi longitudinal d’Alter’Incub Occitanie-Méditerranée, qui se traduit par la publication de deux papiers. Le premier est paru en 2009 et s’intitule “*Économie sociale et solidaire et innovation sociale : Premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc-Roussillon*”, tandis que le second paru en 2017 est titré “*L’innovation sociale entrepreneuriale : un processus d’institutionnalisation inachevé. Les 10 ans d’Alter’Incub, premier incubateur régional d’entreprises sociales*”. Nous allons notamment nous intéresser à ce dernier article pour discuter de l’institutionnalisation d’Alter’Incub AuRA. Il nous faut tout de même préciser que les Alter’Incub suivent des fonctionnements différents les uns des autres, au même titre que les URSCOP régionales desquelles ils sont issus. Il existe bel et bien un réseau des Alter’Incub, et des temps de travail inter-Alter’Incub ont régulièrement lieu. Mais les décisions relatives aux développements des Alter’Incub et à leurs positionnements intra-régionaux ne dépendent que de l’URSCOP auxquelles ils se rattachent, et non à la Confédération Générale des Sociétés COOPératives (CGSCOP). Ainsi, les comparaisons que nous allons faire entre Alter’Incub AuRA et Alter’Incub Occitanie-Méditerranée⁸⁷ sont à prendre avec des pincettes.

⁸⁷ Anciennement Languedoc-Roussillon, avant la réforme territoriale des régions en 2014.

Dans leur deuxième article, Richez-Battesti et Vallade adoptent un regard rétrospectif et interrogent le processus d'institutionnalisation d'Alter'Incub Occitanie-Méditerranée, qu'elles jugent inachevé. Elles expliquent cette *“institutionnalisation de l'innovation sociale entrepreneuriale”* comme le résultat *“d'une série de compromis, mettant en jeu des négociations, des rapports de force (plus ou moins conflictuels ou pacifiés), avec des jeux d'acteurs dont les contours se reforment au fur et à mesure de l'évolution du processus”*⁸⁸. Parmi ces compromis, elles en énumèrent deux avec la région. Le premier est que *“les projets sélectionnés doivent déboucher sur des créations d'emplois qui ne se limitent pas à celui du créateur”*, le second est qu'il n'y est aucune obligation de statut juridique pour les entreprises créées. La volonté sous-jacente de ce second compromis est bien évidemment d'éviter qu'Alter'Incub, porté par l'URSCOP, n'adopte une démarche prosélyte vis-à-vis du modèle coopératif. Dans cet article, elles citent l'un des fondateurs d'Alter'Incub Occitanie-Méditerranée qui déclare en 2012 *“[qu']au-delà du nombre de coopératives, notre objectif est de poser un cadre où les gens coopèrent... Quelles conditions de coopération permettent au mieux de lancer et de développer les projets”*. La directrice d'Alter'Incub AuRA, Emine Y.⁸⁹, défendra une posture semblable lors de notre entretien :

“C'est-à-dire que nous, notre volonté, c'est aussi de démontrer que les fondamentaux du modèle coopératif permettent de pouvoir apporter une valeur ajoutée d'un point de vue social, économique, environnemental. Et qu'on peut comprendre que parfois, dans des contextes, parler du statut [coopératif], en fait, ça ne permet pas de pouvoir faire avancer ce modèle et ses fondamentaux, qui pour nous permettent de s'inscrire dans du moyen, long terme. Nous, la particularité de notre mouvement [le mouvement coopératif], c'est qu'on s'inscrit sur le moyen, long terme. Alter'Incub, c'est une opportunité de pouvoir s'ouvrir à des sphères plus traditionnelles tout en maintenant ce qui fait les fondamentaux pour nous de ce que doit être un modèle entrepreneurial. Donc la dimension collective avec la gouvernance. (...) que ce modèle en fait puisse fonctionner d'un point de vue économique. Et que si on a ces fondamentaux là, mais pas le modèle coopératif, c'est pas grave. C'est une manière d'y arriver.”

De la même manière que Richez-Battesti et Vallade le décrivent, ce compromis semble être accepté par l'URSCOP AuRA. Pareillement, ces compromis se déplacent et viennent ronger les fondements de ce qu'espérait être Alter'Incub : pour gagner en légitimité et s'établir comme une institution, l'incubateur rogne sur ces spécificités. Elles décrivent *“deux bifurcations par rapport au modèle initial”*. Il s'agit de l'abandon des liens systémiques avec les chercheurs et chercheuses en sciences humaines et sociales, et en parallèle le renoncement à accompagner

⁸⁸ RICHEZ-BATTESTI Nadine, VALLADE Delphine. « *L'innovation sociale entrepreneuriale : un processus d'institutionnalisation inachevé. Les 10 ans d'Alter'Incub, premier incubateur régional d'entreprises sociales* ». *Marché et organisations* 31, n° 1 (2018): 61-80.

⁸⁹ Entretien n°7, voir annexe.

des collectivités territoriales au titre de porteuses de projet. D'après nos observations, ces deux bifurcations semblent tout aussi vraies pour Alter'Incub AuRA, puisque de la même façon *“la proximité au monde de la recherche s'est réduite à la présence régulière d'universitaires dans les comités de sélection et/ou souhaitant étudier le dispositif”*, et les cas où les collectivités territoriales se positionnent en porteuse directe du projet semblent rarissime. Par contre, de nombreux projets sont soutenus par des collectivités territoriales. Dans la dernière étape de l'institutionnalisation d'Alter'Incub Occitanie-Méditerranée, elles décrivent des comportements qui tendent à se *“normaliser, voire à se bureaucratiser”* ce qui selon elles se traduit par une logique de gestion des enveloppes de chaque projet, plutôt que par une logique d'engagement auprès de chaque projet. Malgré toute la bonne volonté déployée par l'équipe d'Alter'Incub AuRA, ce phénomène semble se produire aussi. Cyrielle C., co-responsable d'Alter'Incub AuRA et chargée du pilotage administratif et financier, explique que l'équipe est soumise *“à une obligation de moyens et pas de résultat. (...) on a une obligation de leur montrer [aux financeurs] qu'on a accompagné les projets. Donc eux attendent quand même un peu de volume, donc ça c'est notre contrainte. (...) faut quand même qu'on ait un volume un peu suffisant pour que ça soit suffisamment pertinent à leurs yeux”*. Dans les faits, la baisse des financements du Fonds Social Européen tend à renforcer l'emploi d'une logique de gestion des enveloppes.

Globalement, l'institutionnalisation d'Alter'Incub vient questionner la normalisation du parcours d'accompagnement.

2.2 Tracer les contours de l'accompagnement de projets d'innovation sociale

2.2.1 Entre projets et porteurs de projet : un accompagnement parfois incertain de ses cibles

Lors des entretiens, une confusion est vite apparue : savoir quelles étaient les cibles de l'accompagnement d'Alter'Incub. S'agit-il des projets ou des porteurs de projet ? Le site web d'Alter'Incub AuRA affiche une catégorie *“Pour quel projet ?”* dans l'onglet *“Notre accompagnement”*, qui nous renvoie sur une page expliquant que *“Alter'Incub Auvergne-Rhône-Alpes accompagne les collectifs qui innovent pour transformer la société”*⁹⁰. La question sous-jacente renvoie à une dichotomie entre les aspects techniques et la réalité humaine de l'entrepreneuriat. Entreprendre demande une certaine quantité de compétences que le collectif possède, ou non. C'est tout particulièrement vrai dans le cas des collectifs accompagnés par Alter'Incub AuRA, qui se déclarent souvent eux-mêmes lointains au monde de l'entrepreneuriat. C'est le cas de Blandine et Pierre-Antoine qui, issus du champ du médico-social, œuvrent à l'ouverture d'un *“habitat accompagné, partagé et inclusif pour personnes*

⁹⁰ Alter'Incub. Consulté le 9/08/2023. Site web : <https://aura.alterincub.coop/>

âgées. Avec une dimension d'insertion professionnelle vers les métiers du soin", tout en admettant ne pas avoir des "profils d'entrepreneurs" ni "cette expérience-là". De même pour Omblin, issue du même milieu professionnel, qui souhaite monter un projet destiné notamment aux personnes neuroatypiques, et qui détaille en expliquant qu'elle vient "[d']un monde de travail ou ça n'existe pas tout ça enfin genre on... On parle jamais d'argent, à aucun moment de mon travail". Dans son activité professionnelle, l'échange marchand n'est pas au centre, et elle s'est lancée dans une démarche entrepreneuriale avec "des valeurs, certes nobles, mais qui du coup sont compliquées à faire coexister avec un projet où... Bah il faut s'autogérer et vivre un peu de nos propres financements !". Enfin, parmi nos enquêtés, Cédric est probablement l'idéal-typique du porteur de projet éloigné de l'entrepreneuriat. Très honnête, il raconte que sa "position, c'est pas la position de l'ensemble du collectif hein... Mais de ma position à moi, ça veut dire une forme d'ultra-militance avec une vision très affirmée, très politique du monde, rentrer dans des dispositifs d'incubation... Déjà, il y a un paquet de gros mots qu'il a fallu avaler" comme "aller faire une formation stratégie et marketing pendant deux jours... Euh, là c'est des mots, moi qui me font violence quoi ! Ils sont pas dans mon vocabulaire, voire même ils sont de l'autre côté de la barricade", ce à quoi il ajoutera que ces termes "sont très, très loin de ma vision du monde. Voir, c'est l'ennemi". Il nous faut nuancer que, sur notre échantillon de cinq entretiens avec des incubés et anciens incubés, les deux autres étaient très clairement déjà acculturés à l'entrepreneuriat avant leur incubation. Là où les quatre enquêtés cités ci-avant m'ont fait part de leurs réticences, appréhensions, surprises ou difficultés à adopter une posture d'entrepreneurs, Julie et Mattéo ne l'ont pas du tout vécu de la même façon. Plus encore, ils adoptaient justement un regard critique quant à l'accompagnement en le comparant à d'autres manières d'accompagner, pointant ses forces et ses faiblesses.

Le parcours d'accompagnement d'Alter'Incub concerne donc aussi bien les projets que les individus qui les portent, dans la mesure où, si le collectif n'a pas les compétences requises ou s'il disparaît, le projet n'aboutira pas : les projets portés ne peuvent être absolument considérés indépendamment de leur collectif. C'est pour cela que, lors de la sélection, l'équipe s'assure "au moins [que], les porteurs de projets aient les compétences en lien avec leur proposition de valeur dans le projet" comme nous l'explique Cyrielle, car la philosophie d'Alter'Incub AuRA semble être de considérer que les collectifs peuvent être accompagnés à développer des compétences entrepreneuriales, en communication, en marketing, en mesure d'impact, etc. À condition de disposer du socle de compétences spécifiques au projet porté, comme Blandine et Pierre-Antoine disposent de compétences et savoirs propres au champ du médico-social, ainsi qu'Omblin, ou certains membres du collectif du projet LC dont fait partie Cédric viennent de l'immobilier. Cyrielle considère que "l'entrepreneuriat, c'est un parcours. C'est humain avant tout, notamment quand c'est collectif". Pourtant, malgré ce constat, Julie vit son incubation comme un accompagnement "très technique quand même, ou enfin en tout cas opérationnel quoi" et estime que "[son] besoin principal c'est que [on]. m'encourage (...) Enfin si tu trouves

que c'est de la merde, c'est de la merde. Mais si c'est de la merde, en fait moi j'ai vachement besoin de savoir... Ou si on disait allez c'est super bravo, c'est chouette, tu vois qu'y a quelqu'un qui valide". L'identification de ce besoin particulier plutôt qu'un autre plus technique probablement dû à son bagage et à son profil bien plus entrepreneurial que les autres incubés⁹¹, qui la conduit à être moins nécessiteuse en termes d'outils techniques. De plus, la question du collectif est centrale au projet CL, dans la mesure où le projet repose quasiment intégralement sur les épaules de Julie. Dans ces circonstances, il ne semble pas surprenant que son besoin soit plus "humain", plus en lien avec la possibilité de créer du dialogue et d'émuler une dynamique de travail collectif avec son accompagnatrice.

Ombline estime "[qu']en regardant un petit peu les gens dans la promo [d'incubation], c'est tout simplement des personnes qui sont toutes très différentes. Mais je me dis qu'on avait tous tout simplement en commun de ne pas du tout être du business quoi". Étant sortie d'incubation, elle déclare rétrospectivement que "[les accompagnatrices et intervenants] ont dû vachement s'ajuster". Dans l'entretien avec Cyrielle, elle élabore une vision très pragmatique de l'accompagnement, selon laquelle les projets et les individus s'accompagnent en parallèle. Elle évoque un cas hypothétique dans lequel un rendez est fixé un jour, "et là un mois plus tard : t'as perdu ton lieu, t'as peut-être une personne du collectif qui s'est barré, t'as perdu ton frère, t'as perdu... Enfin tu vois, il s'est passé plein de trucs hein potentiellement"⁹² et que son travail d'accompagnement, c'est "[d']être capable de réagir à ça quoi" et de s'adapter aux individus face à elle. Car même si "on avait dit qu'on travaillait le prévisionnel, et ça serait la suite logique du parcours de l'entrepreneuriat, en fait à cet instant T là soit t'as besoin de parler, soit t'as besoin de réfléchir sur un autre sujet". C'est justement parce que, au stade de l'incubation et encore plus de la préincubation, les individus sont le projet, et le projet n'a pas encore d'existence propre en dehors des individus qui le portent. L'exemple le plus flagrant de ce lien est qu'à ce stade, la plupart des projets ne disposent pas encore de société à leur nom.

La structure du programme d'accompagnement d'Alter'Incub entretient une forme de récalcitrance vis-à-vis de cet impératif d'énoncer une norme et de s'y tenir quant à ses cibles réelles. En théorie, il devrait s'agir des projets, car ce sont des projets portés par des collectifs qui intègrent le parcours d'accompagnement. Dans les faits, tout du moins d'après nos données de terrain, il semblerait que la focale soit plutôt centrée sur les individus qui composent les collectifs, plus que sur les projets en tant que tels. Un exemple concret de cette articulation est le projet CL, qui est actuellement structuré autour d'une association de préfiguration. À l'origine, les tracés de son territoire s'étaient sur trois communes rurales, et son lieu d'implantation physique devait être dans l'une en particulier. Mais les aléas de l'entrepreneuriat font que le projet ne pourra pas s'implanter dans le lieu et dans la commune prévue initialement.

⁹¹ Julie a travaillé comme accompagnatrice de projets pour Ronalpia.

⁹² À ce moment-là, Cyrielle énonce un exemple en utilisant la deuxième personne du singulier pour me mettre à la place d'un porteur de projet.

En prenant du recul, Julie se questionne “*est ce que si en fait moi je pars faire le projet sur [une commune voisine], le projet qu'en plus je vous ai présenté hein, mais du coup c'est plus l'association [du projet CL]. Du coup Alter'Incub va accompagner les potentiellement, les 3 clampins qui vont rester dans l'asso à essayer de faire un truc ?*”

2.2.2 La temporalité de l'accompagnement face à la temporalité des projets

Pour questionner le parcours d'accompagnement d'Alter'Incub, nous nous sommes interrogés sur le *qui*. Le *où* dépend des projets, mais l'incubateur a à cœur d'accompagner les incubés au plus près de leur territoire, en reprenant le découpage de la région de l'URSCOP AuRA, qui amène à l'existence de quatre agences territoriales⁹³. Le *quoi* désigne l'accompagnement dans son ensemble. Le *comment* viendra dans la sous-partie suivante (2.3). Ici, nous nous intéresserons au *quand*.

À l'heure actuelle, Alter'Incub propose une phase de préincubation de six mois, avec la possibilité par la suite d'être évalué par un jury, afin d'accéder à une phase d'incubation de un an. Les temps individuels avec les accompagnatrices sont modulables en fonction des thématiques spécifiques et problèmes rencontrés par les projets à un instant T. En revanche, les journées collectives, durant lesquelles des intervenants extérieurs interviennent, jalonnent le parcours d'accompagnement selon un ordre plus ou moins défini. Ainsi, la première journée collective traite toujours de l'identification du besoin social. Cyrielle considère l'analyse de besoin comme “*la clé de tour*”, car elle permet “[d']étudier les besoins de manière approfondie et on va détecter du coup, des éléments qui vont nous amener à réfléchir différemment aussi”. Fort de cette analyse, il est par la suite possible de proposer “*une solution. Et l'idée c'est de tester si cette réponse là c'est la bonne ou pas la bonne en fait. Et pour qui ? Parce que des fois, on trouve des idées super, on met en place une super solution et en fait... C'est pas sur le bon public quoi*”. Pourtant, la grande majorité des projets intègrent le parcours en estimant avoir déjà identifié le besoin social et sa problématique, ainsi que sa solution sous forme de projet entrepreneurial d'innovation sociale. À tort ou à raison, car certains projets, comme FC, finissent irrémédiablement par pivoter au cours de l'accompagnement. Matteo raconte “*que quelques mois avant la fin d'Alter'Incub, on a pivoté de modèles hein... On a changé du tout au tout à vraiment 180°. On allait sur une activité... Maintenant qui est concentrée sur l'économie circulaire. Ce qui n'était pas le cas avant. Avant, on était bien davantage sur une animation territoriale de réseaux de filières dans le but de structurer des acteurs qui portaient des projets similaires. Qui avaient des valeurs en commun. Qui avaient tout intérêt à travailler ensemble*.” Néanmoins, Matteo identifie ce brusque pivot comme n'étant pas la conséquence d'une mauvaise identification du besoin social. Au contraire, lui et son collectif espèrent pouvoir mener à bien les activités de leur modèle initial dans le futur, si les activités du modèle

⁹³ L'agence des Pays d'Auvergne à Beaumont (63), l'agence des Pays du Sud à Valence (26), l'agence des Pays Alpains à Grenoble (38) et le siège social à Vaulx-en-Velin (69).

actuel permettent de les financer. Car, selon Matteo, le problème auquel ils se sont heurtés et que “*en fait, ce type de modèle [qu’ils voulaient porter initialement]... Bah n’a pas forcément de retour financier*”. Ainsi, bien que les travaux effectués sur le premier modèle et les relations partenariales tissées leur aient permis d’élaborer le second modèle, leur besoin premier aurait probablement été de bénéficier d’un accompagnement à l’élaboration d’un modèle financier, plus que de l’analyse de besoin. C’est d’ailleurs grâce à un atelier individuel avec une prestataire sur la thématique commerciale que les porteurs de FC ont constaté les faiblesses économiques de leur premier modèle, et compris qu’ils n’avaient pas d’autres choix que de pivoter vers un nouveau modèle orienté vers la vente. Cyrielle considère que :

“l’innovation ne peut pas exister sans expérimentation. Faut tester des trucs de manière assez concrète sur le terrain. Et c’est comme ça qu’à un moment donné, on teste des choses, on améliore, on redessine, on réfléchit, on... On collecte des retours et c’est comme ça qu’à un moment donné on itère et que ça peut devenir quelque chose de différent de ce qu’on avait imaginé à la base quoi”

Or, cette approche s’inscrit dans une forme de temps long, qui laisserait la place à une démarche itérative, à la réflexion, la conception et le déploiement d’expérimentations... Mais beaucoup de porteurs de projet peinent à adopter cette approche, notamment car leur rapport au temps tourne autour d’une question primordiale : “*où est l’échéance pour eux, et du coup, à quel moment faut qu’il y est quelque chose de concret qui soit mis en place ? Qui leur permette à un moment donné de tirer un revenu*”, comme le formule Cyrielle avant d’ajouter que “*ça, ça va être notre première contrainte finalement*”.

Les différences entre la temporalité des projets et la temporalité des porteurs de projets s’expriment particulièrement via le jalon principal de l’accompagnement : sa fin. Les collectifs font avancer leurs projets à des vitesses variables, qui dépendent de nombreux facteurs, pour certains indépendants du bon vouloir des membres du collectif. Toujours est-il qu’au-delà du temps prévu par la convention d’accompagnement et du budget FSE alloué, les collectifs de porteurs de projet ne peuvent plus bénéficier de l’accompagnement. Bien que l’équipe d’Alter’Incub cherche à rester disponible et à aider autant que faire se peut les anciens incubés, leurs moyens sont limités. Cela conduit à des situations dans lesquels l’accompagnement s’arrête alors même que l’accompagnatrice ou le collectif considérait qu’il aurait été bénéfique de continuer l’accompagnement, voire même qu’il s’agissait d’un moment décisif. Cyrielle raconte avoir “*eu de la frustration là récemment, de voir l’accompagnement se terminer à des moments assez charnières*”, comme le fait être “*soit en train d’enfin se concrétiser, soit justement en train de... D’exploser, ça arrive aussi*”. Elle reconnaît qu’en fin de compte, “*quand tu les quittes, en fait, ta durée d’accompagnement elle est pas tellement liée au projet en tant que tel*” et donc “*des fois [n’avoir] pas le choix que de les abandonner au moment où finalement tu penserais que... Bah faudrait continuer quoi !*”. Ces appréhensions peuvent aussi se retrouver du côté des incubés, comme lorsque Omblin se souvient “[qu’]évidemment qu’à la fin, après un an et

de mi d'accompagnement, on se sent un petit peu lâché (...) à la fin de l'année on est là, on a pas du tout envie de partir : "nous laissez pas , on va jamais y arriver sans vous"!". Malgré tout, le projet ZB n'a pas connu de fin funeste, bien qu'il ne soit pas encore parvenu au stade de réalisation que ses porteurs espèrent.

Alors, la temporalité de l'accompagnement, issue de l'impératif de rationaliser un parcours fixe et clair, ne semble pas toujours être en accord avec la multiplicité de situations dans lesquelles se trouvent les projets incubés. Pour autant, cela ne semble pas nécessairement signifier que le parcours d'accompagnement ne réponde pas aux besoins des collectifs. Avec plusieurs dizaines de projets accompagnés en parallèle, il semble invraisemblable d'espérer mettre en place un parcours modulaire au point qu'il permette de répondre à chaque besoin spécifique de chaque projet. Mais ici encore, il nous faut nuancer en notant que la population enquêtée ne compte aucun projet abandonné, et donc uniquement des projets pour lesquels l'accompagnement à, dans une moindre mesure, répondu à leurs besoins et attentes.

2.3 De la difficulté de porter des projets transformateurs d'une manière transformée

2.3.1 L'apprentissage de la gouvernance collective

Lors de l'entretien avec Chloé, conseillère en innovation sociale à Alter'Incub AuRA, nous nous sommes intéressés à la dichotomie présente dans le nom de l'incubateur : le préfixe *alter* issu du latin, qui signifie *autre*, et l'abréviation *incub*, pour désigner son statut d'incubateur, soit une "*structure d'appui à la création d'entreprises, l'incubateur a pour objectif de transformer une idée innovante en entreprise performante*"⁹⁴. L'existence d'Alter'Incub dans le paysage de l'accompagnement à la création d'entreprise traduit une volonté d'offrir une autre incubation, sous deux axes différents. Ces deux axes renvoient aux différentes approches de l'innovation sociale évoquées dans la partie 1, puisqu'il s'agit de la finalité du projet et de son processus. Alter'Incub entend donc accompagner des projets différents dans leur finalité. Différents dans la mesure où leur finalité est autre par rapport à la majorité des projets entrepreneuriaux qui consistent à la création d'une entreprise lucrative qui n'a pas pour objectif de répondre à un besoin social, mais uniquement de générer du profit qui a vocation à être redistribué. Alter'Incub souhaite aussi accompagner des projets qui entreprennent autrement, c'est donc du processus dont il est ici question. Ce processus, nous l'avons décrit dans la partie 1 comme inclusif et participatif, selon la définition proposée par Richez-Battesti, Vallade et Petrella. La composante inclusive s'exprime par la volonté de fédérer un maximum de parties prenantes et d'individus au sein de ces parties prenantes. Quant à la composante participative, il s'agit d'offrir aux différentes personnes agrégées autour du

⁹⁴ BPI France. "*Les incubateurs*". Consulté le 13/08/2023. Site web : <https://bpifrance-creation.fr/>

projet des manières d'y participer, qu'il s'agisse de personnes physiques ou morales. Souvent, la participation renvoie à l'idée de bénévolat. Mais, dans la conception de l'innovation sociale que nous développons, inclure implique notamment l'élaboration d'un modèle de gouvernance collective, dans lequel la participation ne concerne pas que la réalisation de missions opérationnelles, mais surtout une participation décisionnelle. Nous considérerons deux échelles de gouvernance collective, une échelle interne au collectif, et une qui lui est externe. Nous allons principalement nous concentrer sur les enjeux de gouvernance interne.

La difficulté à élaborer des modes de gouvernance collective a été l'un des principaux thèmes abordés durant l'entretien avec Cyrielle. Plus encore, ce ne sont pas que les difficultés à les penser, les concevoir ou les mettre en place qui semblent amener leur lot de complication. Tout d'abord, beaucoup de collectifs ne saisissent pas la raison de mener cette démarche. Cyrielle raconte que, dans son expérience de l'accompagnement, *“souvent quand [les projets incubés] arrivent en face d'émergences avec un collectif un peu nouvellement constitué... Ben ils ont un peu tout envie de tout faire au consensus”*. La phase d'émergence dont il est question tend à prendre place dans les derniers mois de l'incubation, voire même post-incubation. En remarquant ces difficultés dans la prise de décision collective, les accompagnatrices d'Alter'Incub AuRA se sont rendu compte que les enjeux de gouvernance n'étaient pas forcément traités au moment opportun lors de l'accompagnement. Elles *“rentrai[ent] direct dans le vif du sujet. Puis une fois que ta première journée collective sur l'étude de besoin, ben dans les rendez-vous individuels, tu continues dans cette dynamique là”*. Cyrielle reconnaît que *“le préalable de tout ça, en fait c'est qu'eux ils sont en capacité de faire le travail, et d'avancer en collectif”*.

Comme de nombreux termes du jargon de l'entrepreneuriat en innovation sociale, le mot gouvernance renvoie à un concept qui n'est pas toujours clair. Cela ne facilite pas l'apprentissage des manières de gouverner collectivement. Omblin partage qu'elle *“ne comprend pas très bien le terme dès le départ”* de l'accompagnement, ce qui a conduit à ce que *“la gouvernance [ait] toujours été un point un peu d'inquiétude pour [elle]”*. Elle explique qu'elle projetait sur le concept de gouvernance ses expériences professionnelles *“dans le milieu du soin”* où *“c'est genre ultra pyramidal. Il y a vraiment la tête pensante, et que plus tu descends moins t'as de droits”*. Aujourd'hui sortie d'incubation, le terme de gouvernance lui paraît un peu moins flou, mais toujours peu clair. Elle raconte qu'elle *“attendait beaucoup de ces journées [de formation sur la gouvernance collective] pour m'éclaircir sur ce sujet, et en fait pas du tout. J'ai toujours rien compris !”*. Et même Omblin dit *“avoir du mal à l'expliquer quand on me demande d'expliquer ma gouvernance”*, cela ne l'empêche pas de voir *“qui prend les décisions, qui prend les responsabilités”*. Elle estime qu'au sein de son collectif ils sont *“tous au même niveau en fait”*, en dépit du fait que leur structure soit une association dont les statuts *“disent que le président est prépondérant”*. Selon elle, leur *“façon de penser le travail collectif”* consiste à *“discuter entre nous”*, ce qui est facilité par le fait qu'ils étaient initialement

“habitués à la base à travailler ensemble”. Plus encore, le facteur principal qu’elle identifie et qu’ils n’avaient “surtout pas envie de reproduire ce qu’on a vécu à l’hôpital⁹⁵”.

L’accompagnement à “faire autrement” attire aussi des convaincus et habitués des modèles alternatifs. Cédric sourit en me racontant avoir “quinze ans de militantisme. Et quinze ans de gestion de projet, dans le cadre de mon boulot”. Alors forcément, quand la journée gouvernance collective traite de “mode de prise de décisions collectives” qu’il résume par des apprentissages comme faire “un ordre du jour, et il faut faire attention, faut faire un compte-rendu !”, il ne peut s’empêcher de la trouver déplacée par rapport aux attentes réelles que pourrait rencontrer un collectif naissant. Néanmoins, il développe sur le collectif du projet LC et leur mode de gouvernance, qu’il qualifie de “conseil collégial qui est horizontal”, ce qui, au même titre que le projet ZL, semble s’inscrire dans l’archétype décrit par Cyrielle des “collectifs qui veulent tout faire au consensus”. De plus, il est intéressant de noter que Cédric émet des réserves, et même une forme d’animosité, vis-à-vis de l’emploi du terme gouvernance, car selon lui “la gouvernance ça vient du privé, ça vient du pouvoir des actionnaires qui retiennent le pouvoir à ceux qui sont dans la production”. À l’heure actuelle, le projet FC est porté par un collectif constitué de deux individus, ce qui ne nous a pas permis de pousser la question de la gouvernance interne au collectif au-delà d’un certain seuil, puisqu’elle s’avère assez peu formalisée. D’après notre échange lors de l’entretien, il semblerait qu’elle se rapproche elle aussi d’un modèle qui se base sur une prise de décision au consensus.

Le projet CL est un cas intéressant, tout d’abord parce qu’il est particulièrement évocateur d’un mode d’entrepreneuriat collectif centré autour d’un individu. Julie considère “[qu’]il faut assumer aussi que les projets soient des gens” et que, parfois, “peut-être que y a tellement une volonté de sortir du mythe de l’entrepreneur self-made-man à l’américaine très valorisé, que du coup on en vient à vouloir absolument des fonctionnements, dépersonnalisés pour mettre en valeur la dimension collective des projets”. Ainsi, d’une certaine façon, elle incarne cette conception dans la manière dont est porté le projet CL : la gouvernance interne semble intégralement construite autour de Julie, de même que la conduite du projet, c’est elle qui mène le projet de A à Z. Le collectif interne semble plus proche d’un collectif de soutien, de validation du projet, que d’une structure collective qui s’organiserait de manière à conduire un projet, ou à prendre des décisions en vue de permettre la réalisation de ce projet.

2.3.2 Élaborer un modèle économique hybride : entre peur de la dépendance et activités peu rentables

L’une des spécificités des projets incubés est d’être centrés autour d’une activité peu ou pas rentable. Cela s’accorde avec la définition de l’innovation sociale employée au sein de

⁹⁵ Tous les membres initiaux du collectif du projet ZL sont issus du milieu du soin.

l'incubateur, qui est celle de l'AVISE et du Conseil Supérieur de l'ESS (CSEES), soit une conception selon laquelle *“l'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers”*⁹⁶. D'après cette définition, un projet qui se dit d'innovation sociale se concentre sur des besoins que le marché et les politiques sociales ne satisfont pas ou peu. Éventuellement, cela pourrait être dû à la genèse récente de ces besoins. Le plus couramment, ces besoins ne sont pas tout nouveaux. Ils sont le produit d'un système économique et social spécifique, et résultent des grandes tendances qui l'agitent. C'est le cas pour chacun des porteurs de projet avec lesquels nous avons pu nous entretenir. Durant nos échanges, tous estiment que la problématique autour de laquelle ils cherchent à mettre en place une réponse n'est pas récente. En revanche, toutes ont en commun d'être négligées par le marché et les politiques sociales, car trop coûteuses. Les acteurs du marché ne risquent pas de voir un intérêt à se lancer dans une activité qui n'est par nature pas rentable, et depuis une quarantaine d'années les politiques publiques n'ont de cesse de chercher à réduire autant que possible les coûts. Dans ces circonstances, la problématique de la perception des individus neuroatypiques autour de laquelle gravite le projet ZL ou la création d'un *“habitat accompagné, partagé et inclusif pour personnes âgées”* du projet ATS ne paraissent pas se mêler aux intérêts ni du marché ni des pouvoirs publics. Plus encore, des projets comme le projet LC, qui s'assume comme emprunt d'un certain militantisme, s'inscrit dans une *“logique non-spéculative”* dont Cédric précise qu'elle est *“assumée dans le discours politique, on ne s'en cache pas”*, s'opposent directement à des logiques de marché. Le propre des projets accompagnés à Alter'Incub n'est donc pas la production de richesse économique, mais plutôt de produire une richesse sociale et environnementale, parfois dure à quantifier.

Pour assurer la pérennité de ces projets, l'un des objectifs majeurs de l'incubation est de réfléchir et concevoir des modèles économiques adaptés aux différents projets et qui semblent à même d'assurer une certaine stabilité et résistance. Étant donné la nature non rentable des projets et de leurs activités, ces modèles économiques se basent sur un principe d'hybridation des ressources. Selon ce principe, nous considérons *“comme « ressources » aussi bien les éléments matériels tels que l'argent issu de la vente de biens et de services ou des subsides publics, que l'investissement immatériel des personnes motivées par le projet et qui décident de consacrer du temps et de l'énergie à son développement”*⁹⁷. Le cadre fixé peut être déroutant pour des collectifs dont le projet est en émergence : pour nombre d'entre eux, les ressources financières font défaut pour lancer leur projet. Le cas le plus courant est celui de la difficulté à trouver un lieu, alors même que le budget qu'il leur est possible de consacrer à la location est très faible. C'est dans ce contexte que l'accompagnement d'Alter'Incub cherche à transmettre

⁹⁶ AVISE « *Innovation sociale : de quoi parle-t-on ?* ». Avise.org. Consulté le 16 août 2023.

⁹⁷ DEGAVRE Florence, BOURGUIGNON Mélanie, ELA CALLORDA Fossati. « *Les innovations sociales dans l'aide aux personnes âgées en Wallonie. Une analyse de l'hybridation des ressources* ». Sociologies pratiques 31, n° 2 (2015): 41-54. p47

aux porteurs de projet, déjà fortement préoccupés par des considérations financières très pragmatiques, une approche selon laquelle l'investissement humain des personnes motivées par le projet doit être considéré comme une ressource propre. Pourtant, face aux potentiels financeurs, cette ressource n'a pas la même crédibilité qu'un capital significatif. Les projets incubés se retrouvent dans une position où il leur faut redessiner les contours de leurs projets pour les rendre attractifs à de potentiels financeurs, tout en réalisant que leurs projets risquent d'émerger dans une situation financièrement précaire. La plupart des projets comptent sur des subventions publiques et privées, des AMI et des AAP pour financer leur démarrage, tout en ayant bien conscience qu'il ne s'agit pas forcément de solutions à long terme, d'autant plus avec le mouvement de diminution des subventions publiques de fonctionnement à l'œuvre dans les dernières décennies.

Le projet FC est un cas intéressant des difficultés à élaborer un modèle économique hybride, viable à minima, pour répondre au besoin social identifié. Durant la phase d'incubation, le collectif n'a eu d'autres choix que de changer radicalement la nature du projet. Au point que, en fin de compte, le projet tel qu'il a été lancé et tel qu'il était initialement voulu n'ont plus rien à voir, si ce n'est le secteur économique dans lequel il s'inscrit. Mattéo le raconte tel que :

“C'est que quelques mois avant la fin d'Alter'Incub qu'on a pivoté de modèle hein. On a fait un... On a changé du tout au tout, à vraiment à 180°. On allait sur une activité... Maintenant qui est concentrée sur l'économie circulaire. Ce qui n'était pas le cas avant. Avant, on était bien davantage sur une animation territoriale de réseaux, de filières, dans le but de structurer des acteurs qui portaient des projets similaires... Qui avaient des valeurs en commun, qui avaient tout intérêt à travailler ensemble. Puis en fait, ce type de modèle, bah n'a pas forcément de de retour financier en face. Donc on s'en aperçut un peu tard, mais on s'en aperçut à temps !”

Baptiste Lodéon propose une analyse sémantique intéressante de l'usage des termes “*mode d'entreprendre et de développement économique*” de la loi ESS de 2014⁹⁸ dans le cadre de la libéralisation du travail social. Il explique que “*en définissant ce secteur comme un mode d'entreprendre et non plus comme une mission d'intérêt général, nous voyons ici apparaître un tournant idéologique et sémantique dans la définition portée par l'État de ce que sont les acteurs du travail social : aujourd'hui, il faut parler d'entrepreneurs sociaux*”⁹⁹. Il est probable que la définition que Lodéon donne au terme d'entrepreneur social ne soit pas la même que celle qu'utilisent Richez-Battesti, Vallade et Petrella. Néanmoins, ce qui nous intéresse ici est le fond de son propos. Il semble vouloir désigner par le terme entrepreneur

⁹⁸ LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1), 2014-856 § (2014).

⁹⁹ LODEON Baptiste. « *Le travail social : une activité libérale comme une autre* ». Empan 119, n° 3 (2020): 134-43.

social celui qui porte la responsabilité de la conduite de l'activité sociale, de sa réalisation à son financement. Il précise que *“la raison de ce glissement sémantique, conceptuel et idéologique est facilement compréhensible : dans un système entrepreneurial, la responsabilité du financement de l'activité incombe à l'entrepreneur... À terme, les associations gestionnaires de structures sanitaires et sociales seront invitées à produire elles-mêmes la richesse nécessaire au financement de leur activité”*¹⁰⁰. Bien que les projets accompagnés par Alter'Incub ne relèvent pas tous du champ du travail social, la logique qui s'opère paraît comparable.

Les collectifs se retrouvent donc soumis à une double injonction. Rassembler les fonds nécessaires au lancement de leur activité, tout en réfléchissant à développer une autonomie financière par la suite. Mais cette autonomie financière semble toujours relative, puisque les projets sont par nature peu ou pas rentables. Le modèle économique devra toujours s'appuyer sur des ressources autres que celles produites par leurs activités marchandes.

Dans cette seconde partie, nous nous sommes concentrés sur l'accompagnement à l'émergence de projets d'innovation sociale. Avant tout, nous avons questionné les structures qui font cet accompagnement, leur place dans l'écosystème auvergne rhône-alpin de l'émergence de projets d'innovation sociale, et ce que cela implique. Puis c'est sur l'accompagnement en tant que tel que nous avons porté notre regard. Enfin, nous avons réfléchi à l'altérité dans l'entrepreneuriat autour des questions de gouvernance et de modèle économique. Cette partie nous a amenés à graviter autour de l'idée d'institutionnalisation de l'innovation sociale, de laquelle va notamment traiter la troisième et dernière partie.

Partie III : l'institutionnalisation de l'innovation sociale et la volonté transformatrice des projets

“Aujourd'hui, on se concentre à 200% sur la réussite du modèle économique. Et donc on a absolument zéro temps pour animer les adhérents” Mattéo V, ancien incubé à Alter'Incub
AuRA

Cette dernière partie traitera de l'impact du phénomène d'institutionnalisation de l'innovation sociale sur la volonté transformatrice des projets. Nous entendons par volonté transformatrice le désir de *“modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles”*¹⁰¹, que nous opposons à des projets dont

¹⁰⁰ Ibid.

¹⁰¹ BOUCHARD Marie J., EVERS Adalbert, FRAISSE Laurent « *Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation* ». Sociologies pratiques 31, n° 2 (2015): 9-14. p9

l'ambition ne dépasse pas la réponse au besoin social ciblé. Par exemple, l'association Vers un Réseau d'Achat en Commun (VRAC), qui a été incubé entre 2014 et 2015¹⁰², *“défend l'accès à une alimentation durable et de qualité pour toutes et tous, quels que soient les moyens financiers ou la localisation géographique des personnes”*¹⁰³. Pour cela, plusieurs options sont envisageables. Celle prônée par VRAC passe par *“la mise en place de groupements d'achat reposant sur l'engagement des habitant.e.s et leur implication dans la gouvernance”*¹⁰⁴, plutôt que sur une logique de don. Pour défendre l'accès à une alimentation durable et de qualité pour toutes et tous, d'autres acteurs pourraient entreprendre, par exemple, autour de la récupération d'invendus, et de leur redistribution sous forme de dons. Mais cela pourrait perpétuer le statut de bénéficiaire, et la dépendance potentielle qu'il peut entraîner, plutôt que d'œuvrer à modifier les relations sociales et produire un nouveau cadre d'action. Pour VRAC, leur manière d'adresser la problématique de l'accès à l'alimentation vise aussi à faire advenir les personnes *“actrices de leur choix de consommation alimentaire et au-delà, actrices des choix de l'association”*¹⁰⁵. Ainsi, l'association VRAC est porteuse d'une forme de volonté transformatrice de la société, en opposition à une logique de réparation : il ne s'agit pas uniquement de venir en aide aux publics qui ressentent le besoin social, mais d'adopter une vision systémique afin d'essayer d'influencer sur le système entier qui fait naître ce besoin. Pour imaginer la distinction, il s'agirait d'une situation où un tonneau percé fuit. Il est possible d'essayer de le bricoler et de colmater ses brèches. Mais cela ne résout que provisoirement le problème. En revanche, changer de tonneau résoudrait le problème définitivement, si tant est que le nouveau tonneau soit en bon état. Selon cette métaphore, VRAC cherche à changer le tonneau, ce qui se traduit par le désir de *“modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles”*.

Pour analyser les liens entre la volonté transformatrice des projets et l'institutionnalisation de l'innovation sociale, que nous abordons essentiellement sous l'angle de la normalisation d'un parcours d'accompagnement à l'émergence de projets d'innovation sociale, nous commencerons par aborder les difficultés que rencontrent ces projets lors de leurs phases d'émergence et de lancement à percevoir des financements et la place centrale donnée à la mesure d'impact (3.1.1). Cela nous situe dans la continuité de la fin de la partie 2 sur l'élaboration du modèle économique. Nous développerons sur la difficulté à qualifier, quantifier et estimer; soit mesurer les externalités de ces projets qui s'inscrivent dans le temps long, et portent des ambitions parfois très grandes (3.1.2). Par la suite, nous nous pencherons sur les phénomènes d'isomorphisme à l'œuvre, notamment ceux qui contribuent à créer un écosystème de l'innovation sociale normalisateur (3.2.1), ainsi que ceux qui influent et tendent à faire fléchir la volonté transformatrice des projets (3.2.2). Enfin, nous viendrons questionner

¹⁰² VRAC. Onglet historique. Consulté le 16/08/2023. Site web : vrac-asso.org

¹⁰³ VRAC. Onglet vision et valeurs. Consulté le 16/08/2023. Site web : vrac-asso.org

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Ibid.

la capacité transformatrice des projets, selon deux axes. Premièrement, nous essaierons de faire la somme totale des éléments abordés tout au long de ce travail pour définir ce qu'il peut advenir de la volonté transformatrice d'un projet au cours et après son passage dans un parcours d'accompagnement, et plus largement dans le reste de l'écosystème (3.3.1). Deuxièmement, et dernièrement, nous remettons en question la capacité transformatrice d'un projet d'innovation sociale face au système entier auquel le projet s'oppose, tout en existant en son sein (3.3.2).

3.1 Les projets d'innovation sociale confrontés à une perception court-termiste et leur inéluctable soumission à une logique de calcul du coût-intérêt

3.1.1 Structuration et obtention des financements

Les projets d'innovation sociale peinent à élaborer des modèles économiques pérennes. Ceci s'explique notamment par la nature peu ou pas rentable des activités déployées, et donc de la difficulté à produire des ressources marchandes. Pour voir le jour, et perdurer, ces projets se retrouvent dépendants de financements externes, qu'ils soient publics ou privés. Mais plusieurs points de dissonance demeurent entre les collectifs porteurs de projet et les potentiels financeurs.

Tout d'abord, il nous faut faire une différence claire entre financement et investissement. Le Larousse définit le financement comme “[l’]action de financer quelque chose, un organisme” ou bien “[l’]opération par laquelle un agent économique se procure les ressources nécessaires à son activité”¹⁰⁶. Un financement n'implique donc pas forcément de contrepartie directe. C'est par exemple le cas de certaines formes de *crowdfunding*, ou financement participatif, que nous pouvons définir comme “un appel de ressources financières, ouvert principalement par le biais de l'Internet, soit sous forme de don, d'échange de futurs produits ou sous la forme de rétribution et/ou de droits de vote”¹⁰⁷. Une partie de ces appels à ressources financières prennent donc exclusivement la forme de don, bien que la définition exacte d'un don puisse être questionnée à la lumière des travaux de l'anthropologue Marcel Mauss. Aussi passionnant que cela puisse être, nous ne traiterons pas ce thème plus en détail dans ce travail. L'investissement se définit comme une “opération qui permet de renouveler et d'accroître le capital d'une économie”¹⁰⁸. Dans la mesure où un investissement qui n'attend pas de retour s'assimile à du don, nous emploierons le terme d'investissement pour désigner une opération de prêt sous condition d'une quantité de ressources financières d'un agent économique vers un autre. Pour un collectif de porteurs de projet, bénéficiaire des investissements d'un autre agent

¹⁰⁶ Larousse, Éditions. « Définitions : financement - Dictionnaire de français Larousse ». Consulté le 18 août 2023. Site web : www.larousse.fr

¹⁰⁷ LAMBERT Thomas, SCHWIENBACHER Armin, “*An Empirical Analysis of Crowd-funding*” 2010.

¹⁰⁸ Larousse, Éditions. « Définitions : investissement - Dictionnaire de français Larousse ». Consulté le 18/08/2023. Site web : www.larousse.fr

économique revient à financer son projet, tout en signant une contrepartie supplémentaire, celle de rembourser son créancier. Dans la finance dite classique, c'est-à-dire celle qui n'est ni solidaire ni sociale, la contrepartie est quasi systématiquement d'ordre financier, soit un retour financier sur un investissement financier.

L'investissement à impact social est défini comme “*un investissement qui allie explicitement retour social et retour financier sur investissement. L'investissement à impact social implique en conséquence l'établissement d'objectifs sociaux prioritaires et spécifiques dont l'impact est mesurable par un processus continu d'évaluation*” par le Comité français sur l'investissement à impact social¹⁰⁹. Ce type d'investissement fait partie du large spectre dans lequel les projets d'innovation sociale peuvent espérer venir y piocher des financements. En un sens, sa composante “*retour social*” exclut de fait de nombreux projets entrepreneuriaux classiques. Mais ces investissements ne sont pas pour autant faciles à obtenir, notamment en raison de la composante “*retour financier sur investissement*”, à laquelle peu de projets d'innovation sociale peuvent se vanter de répondre. Dans la partie 3.1.2, nous développerons plus en détail sur la notion de mesure d'impact social et son lien avec les projets d'innovation sociale.

Qu'il s'agisse d'investissement classique ou d'investissement à impact social, la situation est la même : les porteurs de projet, dans une position de besoin de ressources financières, sollicitent des investisseurs qui, souhaitant un retour sur leurs investissements, ne peuvent prêter à des projets perçus comme peu fiables, peu solvables. C'est pourquoi, le plus souvent, les porteurs de projet se tournent vers des financements n'impliquant pas de contrepartie financière. En premier lieu, il peut s'agir d'apport en capital de la part des membres du collectif porteur du projet, ou bien de *love money*, c'est-à-dire des fonds donnés au projet par la famille ou les amis d'un entrepreneur pour l'aider à lancer son projet. D'après Armin Schwienbacher et Benjamin Larralde¹¹⁰, ces ressources sont rarement suffisantes dans le cas de l'entrepreneuriat classique. A priori, il n'y a pas de raison de penser qu'elles seraient plus importantes dans le cas d'entrepreneuriat à l'innovation sociale, si ce n'est que l'aspect collectif tendrait à agréger plus d'individus dans les cercles proches. Schwienbacher et Larralde estiment que le crowdfunding peut venir compléter le capital de départ. Mais une campagne de crowdfunding demande un investissement de temps, d'énergie et d'argent considérable. Dans les faits, une campagne de crowdfunding mal orchestrée peut même représenter une perte nette, doublée d'un échec sur le plan de la communication.

Pour une raison ou pour une autre, la majorité des porteurs de projet se perçoivent comme futurs tributaires de financements, privés ou publics. Parmi les incubés et anciens incubés

¹⁰⁹ Comité français sur l'investissement à impact social. “*Comment et Pourquoi Favoriser des Investissements à Impact Social ?*”, 2014.

¹¹⁰ SCHWIENBACHER Armin, LARRALDE Benjamin (2012), “*Crowdfunding of small entrepreneurial ventures*”, in CUMMING D. (editor) *The Oxford Handbook of Entrepreneurial Finance*, Oxford Handbooks.

enquêtés, Julie et Cédric l'expliquent simplement : ils ne pourront jamais mobiliser les capitaux dont ils ont besoin sans une aide extérieure considérable. Julie souhaiterait racheter un lieu dans un environnement rural pour en faire un lieu de vie et de vente, ce qui dépasse de loin les possibilités d'apport personnel des membres du collectif. Dans le cas du projet CL de Cédric et son collectif, une coopérative de logement antispéculative, il est question d'un investissement de lancement de 20 millions d'euros. Néanmoins, certains projets spécifiques arrivent à se constituer en limitant leur dépendance aux financements extérieurs. C'est le cas du projet FC, pour lequel Mattéo explique qu'ils ont développé un modèle économique basé sur "*de la récupération pour revente*", ce qui permet un approvisionnement gratuit, et donc de diminuer les coûts d'investissements initiaux. Mais leur dépendance est loin d'être totale : le local dans lequel ils exercent cette activité leur a été prêté par la Ville de Lyon. Il ne s'agit donc pas d'un financement direct, mais plutôt de financements indirects selon la logique des coûts évités. De plus, l'obtention de ce local a été conditionnée par un ensemble de critères établis par la Ville de Lyon. Le premier étant que le projet qui investira les lieux devra s'inscrire dans le champ de l'économie circulaire, qui fait partie des domaines d'action privilégiés de la Ville de Lyon.

3.1.2 L'ambition d'échelle des projets d'innovation sociale face à l'impératif de mesurer l'impact

D'après la définition énoncée ci-avant du comité français sur l'investissement à l'impact social, "*le propre de l'impact social est d'être mesurable*"¹¹¹ selon Emmanuelle Besançon et Nicolas Chochoy, tous deux docteurs en sciences économiques membres de l'Institut Godin. Dans cet écrit qui traite de la mesure de l'innovation sociale, Besançon et Chochoy expliquent que la chaîne de valeur de l'impact est devenue une "*matrice de base de la Gestion Axée sur les Résultats [GAR]*". Ils ajoutent que :

“La visée de la GAR est de montrer le rendement social des initiatives menées, à travers un lien causal entre les ressources investies et les résultats en termes d'impacts uniquement attribuables à une organisation. Si cette logique s'accorde avec les objectifs des acteurs financiers en apportant une forme de preuve par l'impact du rendement des fonds investis, elle apparaît néanmoins peu adaptée au contexte et aux aspirations des dynamiques territoriales s'inscrivant dans une volonté de transformation sociale par l'innovation sociale”

Emmanuelle Besançon et Nicolas Chochoy 2019, p42.

¹¹¹ BESANCON Emmanuelle, CHOCHOY Nicolas. « Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? » RECMA 352, n° 2 (2019): 42-57.

La friction entre mesure d'impact et projets d'innovation sociale réside dans la difficulté à mettre en évidence *“un lien causal entre les ressources investies et les résultats en termes d'impacts uniquement attribuables à une organisation”*. Cela paraît d'autant plus vrai en fonction du degré de transformation sociale prônée par le projet. Pour commencer, la transformation sociale ne renvoie pas forcément à une vision précise de ce qui doit advenir après la transformation. L'Institut des Territoires Coopératifs propose douze principes d'actions de la coopération, dont le onzième nommé *“lutter contre ou aller vers”*, est décrit comme un questionnement sur *“comment déplacer l'énergie mobilisatrice d'un projet issu d'une résistance, du refus d'une situation, vers la construction d'une alternative, difficulté à l'origine de l'essoufflement de beaucoup de projets”*¹¹². De nombreux projets d'innovation sociale entendent lutter contre les éléments systémiques qui conduisent à l'existence du besoin social auquel ils entendent répondre. Mais tous ne savent pas exactement *“vers où ils souhaitent aller”*. Dans ce contexte, il semble difficile d'élaborer des métriques en amont du projet pour en préparer sa mesure d'impact.

La difficulté majeure réside dans le besoin d'isoler les impacts afin de pouvoir les juger comme uniquement attribuables aux projets : un projet qui aspire à participer à une forme de transformation sociale ou l'impulser entend faire bouger les lignes bien au-delà de son champ d'activité. À moins que l'idée de transformation sociale soit considérée comme pouvant être menée par un acteur solitaire, en l'occurrence l'organisation portant un projet. Lors de l'entretien avec Chloé, consultante en innovation sociale à Alter'Incub AuRA, elle prend l'exemple de l'association TOHU BOHU, incubée entre 2022 et 2023. Elle explique que TOHU BOHU *“travaille sur la question de la parentalité”* et *“cherche à créer du lien entre les familles, et permettre aux parents d'élever leurs enfants de manière plus collective”*. Pourtant, l'activité initiale de TOHU BOHU est un système de location de couches lavables. Mais d'après Chloé, cette activité est pensée *“pour attraper les parents”*, pour ensuite les amener à s'intéresser à l'aspect communautaire porté par TOHU BOHU. En organisant des activités destinées aux enfants et aux parents, TOHU BOHU entend fédérer des communautés de famille. *In fine*, l'objectif est *“de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles”*¹¹³, en changeant les comportements des familles bien au-delà des seuls clients et bénéficiaires directs du projet. Il s'agit aussi de faire évoluer les orientations culturelles de ce que sont la famille et l'éducation des enfants : TOHU BOHU souhaite en transformer la perception pour la rapprocher du proverbe africain *“il faut un village pour élever un enfant”*. En un sens, il s'agit de désindividualiser et collectiviser la cellule familiale, ce qui rejoint les mouvements d'innovation sociale inspirés par le passé que nous abordions dans la partie 1.1.2.

¹¹² Institut des Territoires Coopératifs. *“Principes d'action de la coopération - Synthèse”*. Janvier 2018.

¹¹³ BOUCHARD Marie J., EVERS Adalbert, FRAISSE Laurent « Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation ». Sociologies pratiques 31, n° 2 (2015): 9-14. p9

Le projet LC propose une autre conception d'externalités trop lointaines dans le temps pour être réellement mesurées. Pour Cédric, l'objectif est clairement de "*créer quelque chose qui [les] dépasse*" en tant que collectif et qui leur "*survive*". Le constat qu'ils font est celui qu'il y a aujourd'hui est que le logement n'est approché que par deux voies, la location ou la propriété. Eux souhaitent proposer "*une troisième voie*", car "*les deux autres sont en panne, et nous on arrive avec un truc*". Ce terme de troisième voie n'est pas étranger à l'univers des coopératives d'habitants, qu'il faut néanmoins distinguer du projet LC qui a essayé de créer une coopérative de logements. Malgré tout, ces deux types d'initiatives ont beaucoup en commun. Une interview donnée à la Revue Internationale de l'Économie Sociale (RECMA) par Bertille Darragon, la coordinatrice de l'association Habicoop AuRA, est intitulée "*Les coopératives d'habitants : une troisième voie du logement à développer*"¹¹⁴. Selon elle, l'habitat coopératif, sous forme de coopérative d'habitants, "*propose un rapport original à l'habitat*" en "*interrogeant notamment la question du patrimoine. Les coopérateurs sont en effet à la fois locataires de leur logement et propriétaires de parts sociales de la coopérative d'habitants, qui est elle-même propriétaire du bien immobilier. C'est le droit d'usage et la prise de responsabilité qui priment, et non la propriété individuelle*"¹¹⁵. Cédric décrit l'habitat coopératif d'une manière sensiblement similaire, comme une façon "*d'être tous propriétaire collectivement*", en opposition à une logique patrimoniale individuelle. Cet idéal prôné par le projet LC est empreint d'une ambition immense. Remettre en question la constitution du patrimoine amène bien vite à questionner la finalité des patrimoines constitués : l'héritage. Or, comme les sociologues Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron l'expliquent, les logiques de constitution patrimoniale et d'héritage sont au cœur d'un système de reproduction des inégalités sociales¹¹⁶¹¹⁷. C'est cette reproduction des inégalités sociales qui conduit à la situation observée par Cédric : l'impossibilité d'accéder à une situation d'habitat pérenne pour les nombreux membres de la classe moyenne française.

Ainsi, le projet LC se trouve face à des financeurs qui lui demandent quels sont ces moyens, métriques et outils pour mesurer son impact, alors même que son impact voulu, son ambition, dépasse très largement le projet et ses bénéficiaires directs. Dans la mesure où la mesure d'impact social entend démontrer "*un lien causal entre les ressources investies et les résultats en termes d'impacts uniquement attribuables à une organisation*", comment espérer mesurer un impact tel que des proches des futurs sociétaires de LC qui viendraient s'intéresser au choix de la propriété collective fait par leurs amis, et qui finiraient par faire le même choix en montant une structure *ad hoc* ou sans structure, de manière informelle ? Ou, plus encore, comment

¹¹⁴ Habicoop. "*Les coopératives d'habitants : une troisième voie du logement à développer*". RECMA n°313 (2009)

¹¹⁵ Ibid. p100

¹¹⁶ BOURDIEU Pierre, PASSERON Jean-Claude. "*La reproduction : Éléments d'une théorie du système d'enseignement*", Paris, Les Éditions de minuit, coll. Le sens commun, 1970, 284 p.

¹¹⁷ BOURDIEU Pierre, PASSERON Jean-Claude. "*Les héritiers : les étudiants et la culture*", Paris, Les Éditions de minuit, coll. Grands documents n°18, 1964, 183 p.

mesurer l'impact du projet sur la constitution et la reproduction d'inégalités sociales ? Sans ces éléments, le projet LC et ses externalités positives ne peuvent qu'être perçus comme infinitésimales à ce qu'ils sont vraiment. Dans une logique de financement basée sur une logique de calcul coût-intérêt, dont l'intérêt se qualifie et se quantifie par des procédés de mesure d'impact, le projet LC peine à lever l'énorme somme qui lui est nécessaire pour démarrer. Ainsi, la question se pose : comment plaire aux financeurs ?

3.2 Les phénomènes d'isomorphisme à l'œuvre dans le champ de l'innovation sociale

3.2.1 Création d'un écosystème d'organisations normalisatrices

L'approche de la sociologie néo-institutionnaliste cherche à expliquer les changements dans un champ organisationnel qui conduisent les organisations en son sein à adopter des comportements similaires, sans qu'il y ait forcément de volonté d'imiter les organisations voisines. Isabelle Huault, professeure en sciences économiques de gestion, définit le champ organisationnel tel que *“le résultat d'un ensemble varié d'activités provenant de diverses organisations et définit un domaine reconnu de vie institutionnelle, tels que les fournisseurs-clés, les clients, les agences de régulation et les organisations concurrentes”*¹¹⁸, et ajoute que *“l'intérêt de ce niveau d'analyse intermédiaire est de focaliser l'attention sur la totalité des acteurs pertinents structurant un système, dont la logique de fonctionnement est propre, au-delà du seul domaine économique-concurrentiel”*. Dans cette perspective, il nous aurait été enrichissant de pouvoir nous entretenir avec des représentants des autres types de structures qui constituent le champ organisationnel de l'innovation sociale, comme des financeurs ou des collectivités territoriales, qu'elles aient aussi un rôle de financeurs ou bien qu'elles soient impliquées d'autres manières.

Tout au long de ce travail, nous avons évoqué l'idée que la structuration d'un écosystème dédié à l'innovation sociale a pour résultat la production d'une norme arbitraire de ce qu'est l'innovation sociale, et de ce qu'elle n'est pas. Cela s'explique aussi par l'imbrication de plusieurs processus isomorphiques. Lorsque nous évoquons l'isomorphisme, c'est pour décrire la réaction des acteurs d'un champ organisationnel à des pressions institutionnelles qui s'exercent sur eux. Ces pressions s'assimilent à des forces coercitives, puisqu'elles incitent ceux qui les subissent à s'y conformer. Ce concept d'isomorphisme émane des travaux communs des sociologues Paul DiMaggio et Walter Powell, deux des auteurs majeurs de ce qui sera par la suite appelé la sociologie néo-institutionnelle. Dans leur ouvrage *The Iron Cage*

¹¹⁸ HUAULT Isabelle. « XI. Paul DiMaggio et Walter W. Powell – Des organisations en quête de légitimité ». In Les Grands Auteurs en Management, 166-181. Grands auteurs. Caen: EMS Éditions, 2017.

*Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*¹¹⁹, ils dénombrent trois types d'isomorphisme, qui peuvent se cumuler au sein d'un même champ organisationnel.

Dans le cas du champ organisationnel de l'innovation sociale dans la région Auvergne Rhône-Alpes, où tout du moins pour ce que nous avons pu en observer, il nous semble tout à fait pertinent de mobiliser le concept d'isomorphisme normatif. Huault, dans son article consacré aux travaux de DiMaggio et Powell, explique que l'isomorphisme normatif se distingue par l'importance qu'il accorde au phénomène de professionnalisation, qui est "*appréhendée comme l'ensemble des efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs conditions et méthodes de travail et établir une base légitime à leurs activités, leur garantissant un degré d'autonomie suffisant*". Selon elle, cette professionnalisation est à considérer au regard de deux "*sources importantes d'isomorphisme*" : "*les dispositifs d'éducation formelle*" et "*la croissance des réseaux professionnels par lesquels les modèles organisationnels se diffusent*"¹²⁰. Le fait de sortir des mêmes écoles, dans lesquelles l'éducation dispensée se fonde sur des bases communes, tend à homogénéiser les approches théoriques et outils pratiques que déploient les individus. Dans le cas de notre terrain, et bien que nous ne puissions en tirer de conclusion définitive étant donné la taille de notre échantillon, il est intéressant d'observer les différents parcours de nos enquêtés. Sur les deux entretiens effectués au sein de l'équipe d'Alter'Incub AuRA, l'une est passée par l'école 3A¹²¹ puis par un double master entre l'EM Lyon et Centrale Lyon, et l'autre par un Institut d'Études Politiques (IEP). 3A et l'EM Lyon sont des établissements privés, tandis que Centrale Lyon et l'IEP sont des grandes écoles, c'est-à-dire des établissements publics qui recrutent leurs élèves sur concours. Dans les deux cas, nous retrouvons des "barrières à l'entrée" de ces établissements, qu'elles soient financières ou culturelles; ce qui contribue à créer un premier filtre parmi ceux qui y accèdent. Par la suite, ces dispositifs d'éducation formelle tendent à formater les individus en leur inculquant certains savoirs spécifiques. Huault va jusqu'à parler "[d']individus quasi interchangeables qui réagissent de façon quasi identique, quels que soient les contextes et les situations". Il est intéressant de noter que Victor, chargé d'accompagnement à Ronalpia, à lui aussi été étudiant du master ESS de l'Université Lyon 2, tout comme moi, ce qui peut nous conforter à penser que les individus qui exercent des métiers d'accompagnement dans le secteur de l'innovation sociale auvergne rhône-alpin tendent à être issus d'un certain vivier de formations scolaires. Selon Huault :

"la professionnalisation entretient l'uniformité, la reproduction, mais aussi la socialisation au travers de pratiques langagières voire vestimentaires communes.

¹¹⁹ DIMAGGIO Paul., POWELL Walter, « *The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields* », 1983. *American Sociological Review*, vol. 48, no 2, p. 147-160.

¹²⁰ HUAULT Isabelle. « *XI. Paul DiMaggio et Walter W. Powell – Des organisations en quête de légitimité* ». In *Les Grands Auteurs en Management*, 166-181. Grands auteurs. Caen: EMS Éditions, 2017.

¹²¹ Les 3A signifient Afrique, Amérique latine, Asie.

Ainsi, les membres de la profession décident et agissent non pas mus par la recherche de l'optimum économique, mais surtout par la démonstration de la conformité de leurs décisions aux normes produites par la structure sociale. Ces normes ainsi produites et copiées engendrent, dans un processus toujours renouvelé, une homogénéisation croissante des structures.”

Les structures étant l'émanation des individus qui les composent, leur homogénéisation traduit aussi une homogénéisation des profils d'accompagnateurs, qui vient aussi renforcer le phénomène d'isomorphisme mimétique à l'œuvre. Huault définit l'isomorphisme mimétique *“comme comportement des organisations confrontées à un problème dont les causes sont obscures ou les solutions inconnues. Cette dynamique prend la forme de l'imitation des comportements les plus facilement identifiables ou les plus utilisés par les organisations apparaissant comme légitimes dans un champ”*. Lors de notre entretien avec Cyrielle, elle raconte avoir recours à des outils issus de son expérience en *“cabinet de conseil et management”*, tel qu'un atelier intitulé *“remember the future”*, ou le *“RACP”* (Réalisateur Approbateur Consulté Informé). Par ailleurs, elle signale qu'avant de s'intéresser à Alter'Incub, elle *“ne connaissai[t] pas du tout l'innovation sociale. Je connaissais entrepreneur social, et du coup, j'ai découvert Alter'Incub. Et j'ai découvert l'innovation sociale à cette occasion”*. De son côté, Chloé fait part d'expériences professionnelles passées, parmi lesquelles un passage en tant que salariée dans le réseau d'entrepreneuriat social Ashoka. Ainsi, si l'isomorphisme mimétique consiste à copier les comportements d'autres organisations qui semblent répondre à une situation ou un problème commun, sans pour autant nécessairement comprendre tous les rouages et implications du comportement copié, nous supposons que l'isomorphisme mimétique tend à rendre d'autant plus forte cette propension à copier les structures environnantes, tout du moins à s'en inspirer. Et par environnante, nous entendons aussi au-delà du champ organisationnel centré autour de la définition de l'innovation sociale comme *“un système d'innovation territorialisé, inclusif et participatif”*¹²². Ainsi, les comportements mimétiques peuvent-ils amener à reproduire les manières de faire de structure qui porteraient une vision de l'innovation sociale centrée autour de l'entrepreneuriat individuel, qui mettrait *“l'accent sur la dynamique d'innovation sociale portée par un entrepreneur social, dont les caractéristiques (...) sont déterminantes dans l'accomplissement de la finalité sociale”*¹²³. Or, si ces conceptions de l'innovation sociale sont différentes, elles impliquent certainement que les structures qui s'en saisissent et les accompagnent adaptent leurs postures dans le champ organisationnel, et leurs actions, en fonction du modèle qu'elles souhaitent porter et des moyens qui semblent le plus adaptés.

¹²² RICHEZ-BATTESTI, Nadine, PETRELLA Francesca, VALLADE Delphine. « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? » *Innovations* 38, n° 2 (2012): 15-36.

¹²³ Ibid.

Enfin, DiMaggio et Powell définissent l'isomorphisme coercitif comme le “*résultat de pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations dont elles dépendent et par les attentes culturelles de la société dans laquelle ces organisations opèrent*”¹²⁴. Dans le cas d'Alter'Incub, et pour le reste du champ organisationnel, un type d'organisation est particulièrement à même d'exercer cette influence : il s'agit des financeurs, que ce soit les deux principaux financeurs d'Alter'Incub, le FSE et l'URSCOP, ou bien l'une des collectivités territoriales qui contribuent. Bien que Cyrielle précise qu'ils ont “*une obligation de moyens et pas de résultat*”, soit des moyens limités, mais pas d'objectifs à atteindre impérativement, elle précise tout de même “[qu']*en fait, on a une obligation de leur montrer qu'on a accompagné les projets. Donc eux attendent quand même un peu de volume, donc ça c'est notre contrainte*”. Bien que le contrat de financement n'indique pas de montant exact de projet à accompagner, Alter'Incub et le reste de l'écosystème d'accompagnement à l'innovation sociale restent soumis à “*des attentes culturelles de la société dans laquelle ces organisations opèrent*”, à savoir “[qu'il]*faut quand même qu'on ait un volume un peu suffisant pour que ça soit suffisamment pertinent à leurs yeux*”.

3.2.2 L'isomorphisme à l'œuvre sur la volonté transformatrice des projets

Les projets incubés ne peuvent être considérés comme indépendants du milieu dans lequel ils se développent : ils font eux aussi partie du champ organisationnel de l'innovation sociale. À ce titre, ils se trouvent eux aussi soumis à différents phénomènes isomorphiques. Il paraît vraisemblable d'estimer que, de leur position, ils en soient sujets non seulement en tant qu'organisation à part entière du champ, mais aussi en tant qu'organisation accompagnée par un incubateur. La position d'incubé implique de donner un “droit de regard” d'un acteur extérieur. Plus encore, il suppose d'accorder une crédibilité forte au jugement de cet acteur extérieur, et de considérer ses apports, recommandations et conseils. Il est essentiel de prendre en compte cela. Une situation où une tierce organisation bénéficie d'un droit de regard sur une autre renvoie à de nombreuses situations, allant de l'audit au fichage du CIIS décrit dans la partie 1.1.1, en passant par les différents contrôles judiciaires possibles, et plus généralement les lois; tandis que la position de structure accompagnée implique un degré de plus que la soumission au jugement d'autrui.

Cette double pression influence les projets accompagnés sous bien des aspects. Nous ne pourrions pas tous les énumérer, et n'avons de toute façon pas la prétention de pouvoir tous les relever. Nous chercherons à nous concentrer sur leur impact vis-à-vis de la volonté transformatrice des projets. Nous estimons que les projets incubés adoptent une définition de l'économie “*substantive et anthropologique*” décrite par la sociologue Maïté Juan et l'économiste et sociologue Jean-Louis Laville décrivent comme “*une construction*

¹²⁴ DIMAGGIO Paul., POWELL Walter, « *The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields* », 1983. American Sociological Review, vol. 48, no 2, p. 147-160.

institutionnelle répondant à des besoins humains à travers des interactions sociales et environnementales”¹²⁵. Comme ils le précisent, cette conception de l'économie est empruntée à Polanyi. Étant donné que les projets incubés se basent sur une nature non lucrative et une volonté première de répondre à un besoin social en agrégeant les différentes parties prenantes pour essayer de créer des projets collectifs, nous nous permettons d'avancer que l'économie y est considérée comme un moyen de mener à bien cet objectif, et non sur une *“idée de rareté et sur la maximisation des bénéfices selon la logique d'offre-demande-prix”*¹²⁶, qui correspondait à l'approche *“formelle et orthodoxe”* de l'économie. Néanmoins, les mécanismes liés au financement des projets décrits dans les parties 3.1.1 et 3.1.2 encouragent les projets à glisser de la première approche décrite à la seconde. Cela résulte d'un phénomène d'isomorphisme coercitif, c'est le *“résultat de pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations dont elles dépendent”*. Le terme de dépendance est tout à fait adapté, puisque c'est bien, en premier lieu, des financeurs dont ces projets dépendent pour voir le jour : dans les cinq entretiens effectués avec des incubés et anciens incubés, le thème est revenu comme étant un point bloquant, voire même le frein principal à la réalisation du projet.

De l'autre côté, l'accompagnement fait écho à la pression financière. Les accompagnatrices ont bien conscience que l'argent est un obstacle majeur que rencontrent les incubés. Lors de l'entretien, Cyrielle a plusieurs fois évoqué le *“principe de réalité”*, qu'elle mobilise *“parce qu'à un moment donné, il faut aussi que ça puisse se mettre en place concrètement”*. Sauf que, l'impératif de permettre à *“mettre en place concrètement”* peut conduire à amenuiser l'ambition des projets. Si le principe de réalité consiste à confronter les idées, volontés, envies et ambitions des collectifs à la réalité comme les *“règles du jeu”* telles qu'elles existent actuellement, alors il s'agit littéralement d'amener les projets accompagnés à se défaire d'une partie de leurs ambitions transformatrices. Formulé ainsi, cela sonne très critique à l'égard de l'accompagnement. En réalité, cette posture contributive à *“l'allègement”* des projets traduit aussi de la situation dans laquelle se retrouvent les accompagnatrices. Leur but est d'aider à faire émerger des projets d'innovation sociale. Or, dans un monde régi par des règles fixes, il faut se conformer à certaines d'entre elles pour espérer déroger aux autres. Ainsi, les porteurs de projets se retrouvent invariablement soumis à une partie de ces règles qui découlent de cette vision *“formelle et orthodoxe”* de l'économie, car ils ne peuvent pas se soustraire intégralement aux mécanismes économiques existants. Blandine et Pierre-Antoine m'ont raconté qu'originellement, leur projet *“était beaucoup plus ambitieux que ce qu'on propose aujourd'hui. Parce qu'il y avait le restaurant, il y avait une garderie pour les enfants... Enfin y'avait vraiment tout un système qui permettait de mettre tout le monde en mode confort !”*. En rigolant, ils ajoutent que *“[quand] on est venu à Alter'Incub, le projet était beaucoup plus fouillis qu'aujourd'hui”* et que, grâce à l'accompagnement, *“aujourd'hui on peut dire qu'on a*

¹²⁵ JUAN Maïté, LAVILLE Jean-Louis. « Pour un questionnement critique de l'innovation sociale ». Du social business à l'économie solidaire, 7-40. Sociologie économique. Toulouse: Érès, 2020.

¹²⁶ Ibid.

un projet clair qu'on est capable de défendre et qui suscite réellement de l'intérêt". Ils estiment avoir été accompagnés à *"structurer vraiment [la question du bien vieillir] pour qu'on débouche sur une proposition qui tienne la route"*. Car c'est ce dont il est question : permettre d'élaborer des propositions qui tiennent la route, plutôt que des projets utopiques, plein de volonté transformatrice, mais qui ne semblent aucunement viables.

Pour autant, chercher à rendre ces projets viables peut certainement se faire par plusieurs moyens. Nous avons supposé les professionnels de l'accompagnement comme pouvant être appréhendés comme un ensemble relativement homogène, de par des formations académiques communes, qui sont elles-mêmes des premières instances de sélection parmi les différentes classes sociales. Ainsi, lorsqu'un projet spécifique présente une problématique spécifique, il est probable qu'il n'y est pas une seule solution unique. Cependant, même si le groupe des professionnels de l'accompagnement est constitué d'individus différents, nous supposons que les solutions proposées auront tendance à, relativement, se ressembler; qu'il s'agisse des outils pratiques et théoriques utilisés pour parvenir à résoudre le problème, ou des sources d'inspiration. Ainsi, le phénomène d'isomorphisme normatif qui s'exerce sur les professionnels de l'accompagnement vient renforcer un phénomène d'isomorphisme mimétique chez les porteurs de projet. La relation entre ces deux catégories d'acteurs, qui implique un droit de regard, participe à orienter les porteurs de projet vers des solutions réalistes, et donc existantes. Ces solutions sont celles déployées par d'autres organisations, plus ou moins semblables aux projets conseillés. Mais, quand bien même il y a des points de convergence entre ces deux types d'organisation, il y aura aussi des points de divergence. Par exemple, dans le cas du projet ATS, de nombreuses autres structures agissent dans le champ de l'aide à la personne, et notamment des mutuelles, structures de l'ESS. Mais, de leurs expériences professionnelles, Blandine et Pierre-Antoine expliquent y avoir constaté *"des logiques de gestion bureaucratique du côté de la mutuelle"* dans lesquelles ils ne veulent pas retomber, car *"de temps en temps y'a une valeur qui s'affiche" solidarité*". *Ça, c'est le haut de l'affiche. Et puis au fond du fond quand tu vas dans les pratiques professionnelles, dans les pratiques d'accompagnement, là tu mesures le grand écart*". Ainsi, appliquer le principe de réalité revient à ramener aux contraintes du réel, et à ce qui se fait, à comment les potentiels concurrents au sein du champ organisationnel traitent ces contraintes. Or, ce processus peut prendre la forme d'un nivellement par le bas de la volonté transformatrice des projets accompagnés.

3.3 Les projets d'innovation sociale face à leur volonté transformatrice

3.3.1 L'accompagnement et la transformation sociale

Les projets qui intègrent l'incubateur disposent des caractéristiques suivantes : vouloir répondre à un besoin social en mettant en place des procédés nouveaux au regard du contexte

dans lequel ils se déploient, chercher à construire le projet collectivement à deux échelles, celle du collectif des porteurs du projet, et celle des parties prenantes concernées que l'on cherche à impliquer dans le projet, s'orienter vers une forme juridique non lucrative ou à lucrativité limitée. Les collectifs qui candidatent pour voir leurs projets accompagnés le font, a priori, pour deux raisons : un manque de savoirs ou de compétences, qui les incitent à chercher une aide extérieure pour monter leurs projets, et une forme d'opportunisme, au sens où *“le passage à Alter'Incub, c'est une ouverture de portes en série”*, comme l'expliquait Cédric. Ces deux raisons ne sont pas indissociables. D'après les entretiens menés, la première est toujours consciente en amont de la candidature, elle en est même la cause principale. La seconde, certains le savent bien avant de candidater, d'autres le découvrent au cours du parcours. Toujours est-il que, même ici, l'action de candidater résulte d'un comportement mimétique, en lien avec les processus isomorphiques décrits ci-avant. Dans l'entrepreneuriat classique, les incubateurs fleurissent. Lors du lancement d'un projet, pour les deux raisons évoquées ci-avant, les entrepreneurs peuvent rechercher l'accompagnement d'un incubateur. Les collectifs de porteurs de projet d'innovation sociale font de même, en s'inspirant du comportement classique des entrepreneurs hors du champ de l'innovation sociale. Nous pouvons considérer l'existence d'un champ organisationnel de l'entrepreneuriat. Plus encore, nous supposons que la création d'Alter'Incub résulte d'un procédé isomorphique de la part de l'URSCOP. D'une part, il y avait l'exercice de forces coercitives telles que des *“pressions formelles et informelles exercées sur les organisations [...] par les attentes culturelles de la société dans laquelle ces organisations opèrent”*, à la nuance que les attentes culturelles étaient allées justement dans le sens opposé à au modèle que porte l'URSCOP. Dans une période où le modèle individuel d'autoentrepreneur est érigé en modèle, cela incite une réaction de la part de l'URSCOP, qui prône le modèle coopératif, radicalement opposé à une conception individuelle de l'entrepreneuriat. Cela mouvement se voit renforcer par un comportement mimétique. L'URSCOP déploie déjà différentes actions qui visent à propager le modèle coopératif. La création d'Alter'Incub est symptomatique, non seulement d'un comportement inspiré par les autres acteurs du développement économique, allant jusqu'à y récupérer le terme *incubateur*, mais aussi de ce que Richez-Battesti et Vallade qualifient de *“compromis”* tel *“[qu']aucune obligation de statut n'est requise pour les entreprises créées. Le mouvement coopératif peut faire connaître ses statuts et sa philosophie, mais le dispositif s'engage à ne pas poser de contrainte sur la nature des entreprises créées. La question du mode de gouvernance collectif n'est donc pas balisée par des limites définies”*¹²⁷. Ce compromis traduit lui aussi d'une forme d'isomorphisme coercitif, puisque c'est la *“pression formelle (...) exercée sur les organisations par d'autres organisations dont elles dépendent”* qui amènent l'URSCOP Occitanie-Méditerranée au décri. Le même schéma est à l'œuvre dans le cas de l'URSCOP AuRA et d'Alter'Incub AuRA.

¹²⁷ RICHEZ-BATTESTI Nadine, VALLADE Delphine. « L'innovation sociale entrepreneuriale : un processus d'institutionnalisation inachevé. Les 10 ans d'Alter'Incub, premier incubateur régional d'entreprises sociales ». *Marché et organisations* 31, n° 1 (2018): 61-80.

Les porteurs de projet sont donc peu ou pas compétents, tout du moins estiment-ils avoir besoin d'une aide extérieure, quant à certains éléments de la conduite de projet telle qu'elle se mène aujourd'hui. D'après nos entretiens avec les accompagnatrices d'Alter'Incub, conduire un projet implique pêle-mêle de *“revenir vraiment aux besoins adressés et de requestionner la solution”* par une *“analyse des besoins”*, de définir des *“outils pour décider des processus de prise de décision”* et bâtir une *“gouvernance collective”*, de travailler *“un modèle économique et des offres”*, puis de *“décomposer un peu les étapes pour envisager le phasage”* qui implique différents éléments comme *“le commercial”*, la *“communication”* la *“mesure d'impact”*... Il ne nous est pas possible de faire la part des choses entre ce qui est essentiel et ce qui ne l'est pas, ce qui est réellement essentiel à l'émergence du projet indépendamment de sa forme finale, et ce qui contribue à le normaliser, à le faire rentrer dans une certaine catégorie, souvent au détriment de la volonté transformatrice initiale. Il nous faut éviter une pensée manichéiste. Certains éléments permettent l'émergence du projet tout en le normant à ce que doit être ou ne doit pas être un projet d'innovation sociale, sans pour autant réduire sa volonté transformatrice. Cela semble être le cas du projet ZL, dont Omblin partage l'apport essentiel de l'accompagnement sur *“tout l'aspect commercial”* auquel *“[le collectif] n'y connaissait rien”*. Pour autant, elle estime que leur projet est resté fidèle à lui-même dans le fond, et que c'est simplement la forme qui a été retravaillée et consolidée durant la période d'incubation.

Pour autant, l'articulation entre accompagnement et transformation sociale pose question : comment une structure institutionnelle qui s'inscrit dans un système et uniquement n'existe que dans l'espace qui lui est laissée, peut-elle favoriser une forme de transformation sociale ? Cela suppose soit qu'un mouvement d'une certaine ampleur est à l'œuvre dans ledit système, favorable à ce qu'il mute, soit que l'incubateur comme structure institutionnelle peut exister et accompagner des projets animés d'une volonté transformatrice, sans pour autant *“menacer”* le système en place. Enfin, et plus probablement, le système ne doit pas être perçu comme une entité unifiée et personnifiée, qui accepterait ou rejetterait tous mouvements en son sein selon un raisonnement conscient. Nous nous pencherons plus en détail sur cette question dans la partie 3.3.2.

3.3.2 Articulation entre la transformation et l'innovation sociale dans le système

Pour étudier l'articulation entre la transformation sociale et l'innovation sociale au sein du système dans lequel elles s'inscrivent, il nous faut avant toute chose établir une définition du système. Le sociologue Jean-Claude Lukan, dont les systèmes et leurs natures sont l'un des principaux objets d'étude, estime que *“les diverses sciences, notamment les sciences sociales, utilisent le terme pour l'appliquer aux sociétés ou à des organisations ou phénomènes sans expliquer ce qu'est un système”*¹²⁸. C'est un écueil dans lequel nous ne voulons pas tomber.

¹²⁸ LUGAN Jean-Claude. « *La définition des systèmes* », 5e éd.:32-50. Que sais-je ? Paris cedex 14: Presses Universitaires de France, 2009.

Pour autant, le terme système ne semble pas faire consensus au sein des cercles scientifiques. Ainsi, choisir la définition que nous lui donnons n'est pas chose aisée. Il est certain que nous ne voulons pas lui donner une définition telle qu'une "*société considérée comme un ensemble structuré et rigide*"¹²⁹, qui s'associerait avec l'expression "*entrer dans le système*". Nous proposons une définition du système comme d'un ensemble d'éléments individuels interagissant les uns avec les autres, directement ou indirectement, de sorte à former une organisation qui les dépasse, et qui ne peut être appréhendée qu'en faisant la somme des éléments qui la constituent. Cette définition est inspirée des différentes lectures préalables à la rédaction de ce travail, notamment de la comparaison du jeu d'échecs employé par le linguiste Ferdinand de Saussure dans son *cours de linguistique générale*¹³⁰. Il y compare l'étude d'une langue à l'étude du jeu d'échecs : de la même manière qu'un mot pris individuellement ne nous enseigne rien sur la langue dont il est issu, une pièce d'échec séparée du reste du jeu ne nous dit rien des règles qui régissent l'échiquier. En revanche, un ensemble de mots peuvent constituer des phrases, et un ensemble de phrases suffisant pourra nous permettre de savoir comment la langue étudiée appréhende la question des temps de conjugaison, du pluriel, des couleurs... De même que l'observation de plusieurs parties d'échecs complètes nous permettra de comprendre que le but du jeu était d'abattre le roi, que le fou ne pouvait se déplacer qu'en diagonale... Le jeu d'échecs est un système complexe, mais bien moindre par rapport à celui d'une langue, dû au nombre limité d'éléments en action, avec trente-deux pièces, deux joueurs, et un échiquier constitué de soixante-quatre cases. Dans le cas présent, lorsque nous parlons de système, nous décrivons un système complexe dont il nous est impossible de lister tous les éléments qui le constituent. En l'occurrence, nous parlons même de système et de sous-systèmes tels que des "*sous-ensembles de processus plus étroitement liés entre eux par rapport à l'ensemble des autres processus animant le système*"¹³¹.

Selon ces définitions, ce que nous considérons comme système lorsque nous parlons d'innovation sociale et de transformation sociale peut englober des organisations privées ou publiques, des individus, des groupes sociaux... Le système ne se borne pas aux limites du social ou de l'économique. Il n'a pas de conscience. Ainsi, des tournures de phrases maladroites pourraient donner l'impression que nous le personnifions, mais ce n'est pas le cas.

Nous souhaitons interroger, au sein du système global que représente notre société, la place qui est réservée à l'innovation sociale et à la transformation sociale. Nous défendons l'idée d'une volonté transformatrice qui n'est pas exclusive à l'innovation sociale, et à des projets similaires à ceux que nous avons décrits tout au long de ce mémoire. Dans la mesure où le système

¹²⁹ Larousse, Éditions. « Définitions : système - Dictionnaire de français Larousse ». Consulté le 23 août 2023. Site web : www.larousse.fr

¹³⁰ DE SAUSSURE Ferdinand. "*Cours de linguistique générale*", Paris, Payot, coll. Grande bibliothèque Payot, 1995, XVIII-520 p.,

¹³¹ LUGAN Jean-Claude. « *La définition des systèmes* », 5e éd.:32-50. Que sais-je ? Paris cedex 14: Presses Universitaires de France, 2009.

englobe tous les aspects de la société dans laquelle ces projets émergent, nous ne pouvons concevoir de transformation sociale qui ne serait portée que par des projets d'innovation sociale. Dans son ouvrage *Utopies Réelles*¹³², le sociologue américain Ohlin Wright se pose la question de la transition de notre modèle de société capitaliste vers un autre modèle de société, et de la forme que peut prendre cette transition. Il dénombre trois stratégies différentes, agissant sur des éléments différents du système. Il s'agit de la stratégie de symbiose, la stratégie interstitielle et la stratégie de rupture. La première consiste à changer progressivement la société de l'intérieur, en la réformant. Par exemple en prenant des places politiques pour intégrer l'État, et sortir de l'État tel qu'il est pour aller vers un État plus favorable à un autre modèle de société. La deuxième suggère de développer des alternatives qui s'opposent au système dominant autant que possible. L'opposition n'y est pas forcément frontale. Il s'agit plutôt d'une opposition de valeur, dans le sens où ces alternatives n'iraient pas dans le même sens que le système. La troisième aurait aussi pu être appelée stratégie révolutionnaire, puisqu'elle vise à détruire le système tel qu'il est par des actions frontales, éventuellement violentes. Encore faudrait-il s'entendre sur la définition de la violence.

C'est sur la stratégie interstitielle définie par Wright que nous allons nous concentrer. En effet, il semble que ce soit celle dans laquelle s'inscrivent les projets d'innovation sociale. Porteurs de projet, accompagnatrices ou individus gravitant dans l'écosystème de l'innovation sociale (qui n'est en réalité qu'un sous-système du système plus vaste); aucun de nos enquêtés ne paraît s'inscrire dans une des deux autres stratégies. Tout du moins pas dans leurs rôles et activités liés au sous-système de l'innovation sociale. Il paraît raisonnable de comparer les projets incubés à "*un organisme [qui] parvient d'abord à s'implanter*" dans un "*écosystème complexe*", comme écrit Wright. Nous avons évoqué le caractère opportuniste des porteurs de projet à rejoindre l'accompagnement d'Alter'Incub dans la partie 2.1.1, qui comprennent bien les avantages à être obtenir le "tampon" Alter'Incub sur leur projet, pour le crédibiliser, mais aussi pour accéder à un réseau au sein du sous-système de l'innovation sociale. Lors des entretiens, en réponse aux questions "Avais-tu déjà entendu parler d'innovation sociale avant de découvrir Alter'Incub ?" et "Est-ce qu'aujourd'hui ce terme veut dire quelque chose pour toi ?", rares sont ceux qui avaient déjà entendu le terme, et aucun ne semblait familier au point d'en proposer une définition, une conviction. À l'image de Pierre-Antoine et Blandine, ils ont pour la plupart précisé que c'était "*ce qu'on comprend de l'innovation sociale*", avec des périphrases comparables. La volonté commune des porteurs de projet semble être de porter des projets transformateurs, et le sous-système le plus approprié à les aider dans cette direction est celui de l'innovation sociale. Mais ce sous-système est régi par des interactions au sein du système plus large, qui impliquent un ensemble d'étapes, qui peuvent partiellement aliéner le projet. C'est particulièrement flagrant lorsqu'on observe les questions de modèle économique et de recherche de financements : des projets souhaitant transformer le système doivent se

¹³² WRIGHT Ohlin. "*Utopies réelles*". Paris, La Découverte, coll. « L'horizon des possibles », 2017, 613 p.

soumettre à ses règles. À commencer par celle d'être une organisation formelle, dotée d'une structure juridique, et de contribuer au dynamisme économique des territoires. Car c'est cet apport des projets incubés aux territoires qui permet de justifier des financements perçus par l'incubateur. Nous ne nous permettons pas d'avancer que l'accompagnement soit nécessairement une étape aliénante pour les projets. Mais la frontière avec la structuration “[d’]une proposition qui tienne la route” autour d’un projet, comme le disait Blandine, peut être fine. Un projet qui tient la route selon les normes d’un système auquel il s’oppose a quelque chose de paradoxal.

À travers une métaphore entre stratégie interstitielle et nature, Wright explique que “*le succès des stratégies interstitielles revêt davantage la forme d’un écosystème complexe dans lequel un organisme parvient d’abord à s’implanter dans une niche écologique et finit par supplanter ses concurrents pour parvenir ensuite à dominer un environnement plus large. Le succès des stratégies symbiotiques peut être vu comme un processus d’évolution naturelle dans lequel des propriétés structurelles sont modifiées suite à des adaptations qui renforcent progressivement le pouvoir social et aboutissent au développement d’une nouvelle espèce*”¹³³. Une nouvelle approche de la transformation s’ouvre à nous : considérer les projets non comme des organisations indépendantes, mais comme une grappe. Jusqu’à présent, nous avons considéré l’impact de l’accompagnement et la position des projets dans le sous-système de l’innovation sociale au cas par cas, selon chaque projet. Cela se trouve renforcé par la méthodologie que nous avons employée, à savoir celle d’entretien qualitatif individuel. Quand bien même le second temps de l’analyse des entretiens s’est fait de manière croisée, nous avons plus facilement adopté un point de vue fractionné. Or, concevoir les projets accompagnés et leur volonté transformatrice au sein du système implique justement d’adopter un point de vue systémique. Les projets sont autant de projets individuels qu’ils représentent un groupe qui, à sa manière, en profitant des interstices qui lui permettent d’émerger, contribue à transformer le système. Certes lentement, et en devant parfois se défaire d’une partie de leurs ambitions. Reste encore à voir si les “*propriétés structurelles [seront] modifiées suite à des adaptations qui [renforceront] progressivement le pouvoir social*”.

Néanmoins, un risque demeure. C’est celui de ne pas voir les propriétés structurelles se modifier dans le sens de l’adoption des visions transformatrices portées par les projets, mais plutôt de voir les projets instrumentalisés par certains éléments du système qui disposent d’un pouvoir décisionnel. Un parallèle peut être fait avec l’ESS en général. Le sociologue Matthieu Hély fait le lien entre la genèse des entreprises de l’ESS et la désétatisation de l’intérêt général¹³⁴. Les projets incubés, non lucratifs ou à lucrativité limitée, se vouent à adopter des statuts de l’ESS, le plus souvent associatifs ou coopératifs. Hély décrit un “*effritement du cadre*

¹³³ Ibid.

¹³⁴ HELY Matthieu. « Genèse de “l’entreprise de l’ESS” et désétatisation de l’intérêt général ». *Informations sociales* 199, n° 1 (2019): 88-94.

historique au sein duquel le travail non marchand était jusqu'ici accompli dans la société française”, à savoir l’Etat et ses émanations locales que sont les collectivités territoriales, au profit de “[l’]émergence d’une nouvelle figure, celle des travailleurs de l’utilité sociale employés par des entreprises de l’ESS”. Il conclut son propos en considérant que “l’ESS, sous sa forme contemporaine, apparaît moins comme une « alternative » qu’un excipient permettant de rendre socialement acceptables les nouvelles formes du capitalisme néolibéral”. À l’heure actuelle, la place que peuvent espérer prendre les projets accompagnés ne nous permet pas d’affirmer qu’ils aient, dans le futur, la possibilité de transformer le système, pas plus que celle que semblent avoir pris les projets sortis d’incubation. En revanche, un projet d’économie circulaire qui assure la revalorisation de matériaux rassure quant à la production de nouveaux biens. Un projet qui entend garantir le bien vieillir et le droit à mourir dans la dignité d’une poignée d’individus ne chamboule pas la gestion inhumaine de certains EPHAD. Parmi nos enquêtés, le cas du projet LC est intéressant. En adoptant une perspective anti-spéculative en opposition à un système capitaliste en grande partie régi par le capital, le collectif s’assume militant. Mais leurs ambitions semblent démesurées par rapport à la place qui leur est laissée dans le système. Pour se constituer en tant qu’alternative, que “troisième voie”, il leur faut rassembler environ vingt millions d’euros. Dans cette perspective, les difficultés qu’ils rencontrent nous confortent dans l’idée que l’émergence d’un projet qui n’assure pas un rôle permettant “de rendre socialement acceptables les nouvelles formes du capitalisme néolibéral” risque d’être plus que difficile, voire impossible. Et l’explication que nous donnons est que, de la même manière que l’ESS, le sous-système de l’innovation sociale en tout ce qu’il a de transformateur n’est toléré dans le système que tant qu’il n’entend pas faire lui faire d’ombre. C’est un écosystème dans lequel les éléments au sommet de la chaîne alimentaire entendent conserver leur place.

Conclusion

Au bout du compte, il nous faut revenir sur la question centrale autour de laquelle nous avons gravité tout au long de ce mémoire. Telle que nous l'avons formulée dans l'introduction, notre problématique est : l'incubation de projets d'innovation sociale peut-elle permettre la naissance de projets transformateurs ? Avant toute chose, nous devons accepter que notre tentative de réponse n'est en rien absolue, et ne cherche pas à l'être. Nous n'avons pas la prétention de pouvoir à notre problématique répondre par un oui ou un non sans équivoque.

Pour réfléchir à l'incubation de projets d'innovation sociale, il nous a semblé qu'il nous fallait d'abord qualifier l'innovation sociale, et comprendre comment et à quel point il pouvait exister une norme de ce qu'elle est, et de ce qu'elle n'est pas. Nous avons commencé par observer l'évolution de l'innovation sociale dans le temps, puis le rapport conflictuel de l'innovation sociale au temps à travers la nouveauté qu'implique l'innovation et les inspirations rétrospectives de la composante sociale. Par la suite, nous avons vu qu'il s'agit d'un concept aux multiples définitions. C'est un concept creux pour certains, comme les incubés, ou un terme dans lequel cohabitent trois définitions pourtant excluant les unes des autres, selon Richez-Battesti, Petrella et Vallade. Nous avons retenu la troisième définition qu'elles proposent, celle de l'innovation sociale comme d'un système d'innovation territorialisé, inclusif et participatif. En effet, cette définition met l'accent sur le processus autant que sur ce qu'il produit pour répondre à un besoin social peu ou pas assouvi par les institutions existantes. C'est-à-dire que le processus doit se faire *avec* les personnes et pas seulement *pour* des bénéficiaires. L'innovation sociale est considérée comme bénéfique en deux endroits. Premièrement, elle apporte un soulagement à des individus touchés par une problématique, exprimée par l'observation d'un besoin social. Deuxièmement, elle permet à toutes les parties prenantes de prendre une position active, en adoptant des modes de gouvernance participatifs. Malgré tout, la qualification de l'innovation sociale est aussi une problématique de terrain qu'il nous fallait couvrir. Nous avons donc examiné les capteurs de l'innovation sociale de l'Institut Godin. Cela nous a permis d'orienter notre regard vers l'accompagnement, en commençant par les enjeux de détection et de qualification de l'innovation sociale. Les capteurs ont été conçus pour répondre à ce besoin, et c'est à cet usage qu'ils sont utilisés à Alter'Incub. En effet, puisqu'un incubateur s'intéresse à des projets au stade embryonnaire, il était essentiel pour l'organisation de se munir d'outils qui leur permettent de faire le tri entre les projets d'innovation sociale qu'elle a vocation à accompagner, et les autres. Puis nous nous sommes intéressés au rôle des incubateurs dans le processus de normalisation de la catégorie d'innovation sociale.

Le parcours d'accompagnement d'Alter'Incub et la réception qui en est faite par les incubés constituent la pierre angulaire de la partie suivante. Nous avons commencé par nous interroger sur la place centrale qui est faite aux incubateurs, pour comprendre pourquoi des collectifs

souhaitent entreprendre autrement et pour d'autres raisons qu'une quête à la lucrativité. Le point de tension réside dans cela même qu'aspérer à faire différemment tout en intégrant le parcours d'une structure institutionnalisée semble paradoxal. Mais justement, c'est cette nécessité de gagner en légitimité qui rend quasi obligatoire le passage par un incubateur. Pour mieux saisir l'impact que peut avoir le parcours d'accompagnement sur les projets, nous avons dirigé notre regard sur deux angles, ses cibles et sa temporalité. En parallèle, nous avons cherché à donner la parole aux enquêtés, pour apprécier la réception qui est faite de l'accompagnement, et son impact sur les collectifs et leurs projets. C'est pourquoi nous avons pleinement continué dans cette direction par la suite, en nous centrant sur l'apprentissage de la gouvernance collective et l'élaboration de modèle économique hybride, deux des thématiques principales abordées à Alter'Incub.

En dernier lieu, nous nous sommes focalisés sur l'articulation entre la volonté transformatrice des projets accompagnés et l'innovation sociale telle que l'écosystème de l'innovation sociale auvergne rhône-alpin permet de l'appréhender. Il s'est avéré que, pour répondre à notre problématique, nous ne pouvions pas considérer l'incubation sans la restituer comme un élément parmi d'autres du parcours des projets accompagnés. Ainsi, nous avons essayé d'adopter une vue d'ensemble du système. Dans cette démarche, la première étape a concerné les logiques court-termiste ou rentabiliste de certaines parties prenantes, qui semblent en désaccord avec des projets dont les résultats souhaités s'inscrivent dans le long terme, et espèrent même dépasser le champ d'action initial du projet. Puis nous avons mobilisé le concept d'isomorphisme de la sociologie néo-institutionnelle pour expliciter les forces coercitives qui s'exercent sur les projets, leur forme et leurs ambitions. Enfin, nous avons pleinement embrassé la nécessité d'approcher la transformation du système, puisque c'est ce dont il est question.

Ce revirement lors du dernier mouvement de ce mémoire traduit d'une prise de conscience : l'incubation de projets d'innovation sociale ne peut être appréhendée hors du système dans lequel elle existe. Il ne nous est pas possible de répondre directement à notre problématique. D'un côté, la simple existence de projets sortis d'incubation et pérennes, comme VRAC, Minéka, TOHU BOHU ou Appart&Sens pourrait permettre d'affirmer que oui, l'incubation permet la naissance de projets transformateurs. D'un autre côté, c'est faire l'impasse sur tous les projets qui n'ont pas abouti, et pour lesquels nous ne saurions dire si leurs disparitions prématurées a à voir avec l'incubation ou non, avec les forces que le système exercent sur ces projets ou non ; ou tout bêtement avec un changement d'avis des porteurs de projet qui auraient renoncé par perte d'intérêt. Enfin, ces projets ont abouti à la création d'une organisation, mais que dire de leur volonté transformatrice ? Ont-ils réussi à métamorphoser l'approche qui est faite des questions d'alimentation, de revalorisation des matériaux, de la parentalité ou de l'accès à la location ? Certainement pas. Pour autant, ils existent en parallèle d'autres actions, issues du champ de l'innovation sociale ou non et, à ce titre, contribuent à faire bouger les

lignes. Ou tout du moins à ce qu'elles reculent moins. De plus, ces projets pourraient être considérés comme des pionniers dans leurs domaines. Si la Sécurité sociale alimentaire venait à voir le jour, VRAC en aura constitué l'avant-garde, conjointement à d'autres organisations. Mais cela, seul l'avenir nous le dira.

En somme, oui, l'incubation permet la naissance de projets, dont il nous est difficile de juger du caractère transformateur ou non. Ils en portent l'ambition, mais les nouveaux enjeux qui ont émergé au cours de ce mémoire sont : en ont-ils la capacité ? et sont-ils suffisants ? peut-on, doit-on, considérer que la transformation de notre système vers un autre doit advenir du fait de projets entrepreneuriaux ? Hély interroge l'essor de l'ESS comme une manière de la part de l'État de déléguer des missions d'intérêt général et d'utilité sociale. Nous faisons ici un parallèle avec le gain en popularité et légitimité de la catégorie d'innovation sociale, jusqu'à ce qu'elle soit aujourd'hui considérée par de nombreux acteurs du système comme une solution aux besoins sociaux identifiés sur les territoires. Mais les besoins sociaux peuvent être conjoncturels ou structurels. Or, un besoin social conjoncturel résulte d'un mauvais alignement des éléments du système, ou d'un choc extérieur fortuit, comme peuvent l'être les catastrophes naturelles. Dans ce deuxième cas, on pourrait imaginer que, peu importe le système en place, elles se seraient produites. Mais cette position est discutable dans la mesure où, le phénomène anthropocène est tel depuis l'avènement du capitalisme industriel, que les catastrophes naturelles sont de plus en plus nombreuses. Les besoins sociaux structurels sont, comme leur nom l'indique, partie intégrante de la structure du système : dans un système dont l'alimentation est régie par une logique de marché plutôt que de redistribution, il n'y a aucune raison pour que les denrées alimentaires soient réparties de sorte que tout le monde mange à sa faim.

Notre conclusion est que, dans le cas de figure de l'élaboration d'une solution à un besoin structurel, la capacité à transformer le système ne peut pas reposer sur les projets d'innovation sociale, car il est peu probable qu'ils en aient le pouvoir. Donc notre prise de position est qu'elle ne doit pas reposer uniquement sur eux. Cette situation représenterait, à contrario, une manière pour le système de s'autolégitimer, comme producteurs de besoins sociaux et comme producteurs de réponses à ces besoins. Les projets qui bénéficient de l'accompagnement d'Alter'Incub peuvent être considérés comme des acteurs participant à la transformation sociale, malgré le processus de normalisation auquel ils sont inévitablement soumis au cours de l'accompagnement. Mais la transformation du système vers un autre ne peut advenir que du fait de ces projets, aussi pleins de bonnes intentions soient-ils. En partant du terrain spécifique de l'incubation de projets d'innovation sociale, et en suivant le cheminement de pensées qu'est ce mémoire, nous arrivons à la conclusion qu'appréhender la transformation sociale ne peut se faire que par l'adoption d'une approche systémique.

Bibliographie

Article juridique

Legifrance. *LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1)*, 2014-856, 2014. Consulté le 27/08/2023 à l'adresse <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGISCTA000029314840>

Legifrance. *LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1)*, 2014-856, 2014. Article 15 I 1°. Consulté le 27/08/2023 à l'adresse <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGISCTA000029314840>

Article de revue

ALLEMAND Sylvain. « *L'économie sociale et solidaire à l'heure de l'entrepreneuriat social* ». *Marché et organisations* 11, n° 1 (2010): 93-105.

AUBRY Nina, TORRE André, BIOTEAU Emmanuel, VIGROUX Perrine, VERITE Oriane. « *Les trajectoires de développement des territoires : les dynamiques relationnelles comme horizon de recherche renouvelé* ». *Géographie, économie, société* 24, n° 3-4 (2022)

BESANCON Emmanuelle, CHOCHOY Nicolas. « *Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ?* » *RECMA* 352, n° 2 (2019): 42-57.

BOUCHARD Marie J., EVERS Adalbert, FRAISSE Laurent « *Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation* ». *Sociologies pratiques* 31, n° 2 (2015): 9-14.

BREUGNOT Pascale. « Chapitre 1. L'innovation en question(s) ? » In *Les innovations socio-éducatives*, 15-31. Hors collection. Rennes: Presses de l'EHESP, 2011.

CHANIAL Philippe, LAVILLE Jean-Louis. « *L'économie solidaire : une question politique* ». *Mouvements* 19, n° 1 (2002): 11-20.

DEGAVRE Florence, BOURGUIGNON Mélanie, ELA CALLORDA Fossati. « *Les innovations sociales dans l'aide aux personnes âgées en Wallonie. Une analyse de l'hybridation des ressources* ». *Sociologies pratiques* 31, n° 2 (2015): 41-54.

DIMAGGIO Paul., POWELL Walter, « *The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields* », 1983. *American Sociological Review*, vol. 48, no 2, p. 147-160.

DUVERGER Timothée. « *L'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire : État et société civile organisée en France de 1981 à 2017* ». *Informations sociales* 199, n° 1 (2019): 28-35.

DUVERGER, Timothée. « *Redécouvrir la source autogestionnaire de l'innovation sociale* ». *RECMA* 346, n° 4 (2017)

FONTAN Jean-Marc. « *Développement territorial et innovation sociale : l'apport polanyien* ». Revue Interventions économiques n° 38. 2008.

GEROME Clément. « *Les entrepreneurs sociaux à l'assaut du monde associatif* ». *Mouvements* 81, n° 1 (2015): 51-59.

Habicoop. « *Les coopératives d'habitants : une troisième voie du logement à développer* ». RECMA n°313 (2009)

HELY Matthieu. « *Genèse de "l'entreprise de l'ESS" et désétatisation de l'intérêt général* ». *Informations sociales* 199, n° 1 (2019): 88-94.

HUAULT Isabelle. « *XI. Paul DiMaggio et Walter W. Powell – Des organisations en quête de légitimité* ». In *Les Grands Auteurs en Management*, 166-181. Grands auteurs. Caen: EMS Editions, 2017.

JUAN Maïté, LAVILLE Jean-Louis. « *Pour un questionnement critique de l'innovation sociale* ». *Du social business à l'économie solidaire*, 7-40. Sociologie économique. Toulouse: Érès, 2020.

KLEIN Juan-Luis. « *Numéro spécial sur l'Innovation sociale et le développement territorial* » (2009), revue canadienne des sciences régionales.

LAMBERT Thomas, SCHWIENBACHER Armin, « *An Empirical Analysis of Crowd-funding* » 2010.

LODEON Baptiste. « *Le travail social : une activité libérale comme une autre* ». *Empan* 119, n° 3 (2020): 134-43.

RICHEZ-BATTESTI, Nadine, PETRELLA Francesca, VALLADE Delphine. « *L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ?* » *Innovations* 38, n° 2 (2012): 15-36.

ROSAY-NOTZ Hélène. « *Prise en charge des personnes âgées dans les sociétés traditionnelles* ». *Études sur la mort* 126, n° 2 (2004): 27-36.

RICHEZ-BATTESTI Nadine, VALLADE Delphine. « *L'innovation sociale entrepreneuriale : un processus d'institutionnalisation inachevé. Les 10 ans d'Alter'Incub, premier incubateur régional d'entreprises sociales* ». *Marché et organisations* 31, n° 1 (2018): 61-80.

ROSSIGNEUX-MEHEUST Mathilde. « *L'épreuve de l'irréversibilité médicale. Retour sur l'expérience du vieillissement des Parisiens assistés en institution au second xixè siècle* ». *Annales de démographie historique* 133, n° 1 (2017): 71-91. p71

TOUCAS-TRUYEN Patricia, DOLIGEZ François. « *L'économie sociale et solidaire en Afrique de l'Ouest subsaharienne : expériences, dynamiques, questionnements* ». RECMA 362, n° 4 (2021): 34-35.

Livre

BOURDIEU Pierre, PASSERON Jean-Claude. “*La reproduction : Éléments d’une théorie du système d’enseignement*”, Paris, Les Éditions de minuit, coll. Le sens commun, 1970, 284 p.

BOURDIEU Pierre, PASSERON Jean-Claude. “*Les héritiers : les étudiants et la culture*”, Paris, Les Éditions de minuit, coll. Grands documents n°18, 1964, 183 p.

CHAMBON Jean-Louis, DAVID Alix, DEVEREY Jean-Marie. 1982, “*Les innovations sociales*”. Que sais-je ?. Paris, PUF.

DE SAUSSURE Ferdinand. “*Cours de linguistique générale*”, Paris, Payot, coll. Grande bibliothèque Payot, 1995, XVIII-520 p.,

DURKHEIM Emile (2013). “*De la division du travail social*”. Presses Universitaires de France.

FOUCAULT Michel. “*Surveiller et punir. Naissance de la prison*”. Paris, Gallimard, 1975, p196

FRAISSE Laurent. « *Janus et l’innovation sociale* ». Du social business à l’économie solidaire, 45-70. Sociologie économique. Toulouse: Érès, 2020.

LUGAN Jean-Claude. « *La définition des systèmes* », 5e éd.:32-50. Que sais-je ? Paris cedex 14: Presses Universitaires de France, 2009.

POLANYI Karl. “*La grande transformation*”, 1944.

ROBIN Murray, CAULIER-GRICE Julie, MULGAN Geoff. « *The open book of social innovation* ». Edition The Young Fondation.

SCHWIENBACHER Armin, LARRALDE Benjamin (2012), “*Crowdfunding of small entrepreneurial ventures*”, in CUMMING D. (editor) *The Oxford Handbook of Entrepreneurial Finance*, Oxford Handbooks.

SEGHERS Virginie, ALLEMAND Sylvain. “*L’Audace des Entrepreneurs Sociaux*”. p. 107.

WRIGHT Ohlin. “*Utopies réelles*”. Paris, La Découverte, coll. « L’horizon des possibles », 2017, 613 p.

Page web

Agence Française du Développement. « « Atlas de l’Afrique AFD » : au fil des années, l’extrême pauvreté se concentre en Afrique ». Consulté le 9 juillet 2023 à l’adresse <https://www.afd.fr/fr/actualites/atlas-de-lafrique-afd-au-fil-des-annees-lextrême-pauvrete-se-concentre-en-afrique>

Alter'Incub AuRA. Onglet "L'incubateur". Consulté le 26/08/2023 à l'adresse <https://aura.alterincub.coop/l-incubateur>

AMESUD. Site web. Consulté le 8/08/2023 à l'adresse <https://www.amesud.fr/a-propos>

Assemblée nationale. « Gouvernement Fabius (17 juillet 1984 - 20 mars 1986) - Histoire - La Ve République - Tous les gouvernements depuis 1958 - Présidence de François Mitterrand (1981-1995) ». Consulté le 9 juillet 2023 à l'adresse <https://www2.assemblee-nationale.fr/decouvrir-l-assemblee/histoire/la-ve-republique/tous-les-gouvernements-depuis-1958/presidence-de-francois-mitterrand-1981-1995/gouvernement-fabius-17-juillet-1984-20-mars-1986>

Assemblée nationale. « Gouvernement Jospin (2 juin 1997 - 6 mai 2002) - Histoire - La Ve République - Tous les gouvernements depuis 1958 - Présidence de Jacques Chirac (1995-2007) ». Consulté le 9 juillet 2023 à l'adresse <https://www2.assemblee-nationale.fr/decouvrir-l-assemblee/histoire/la-ve-republique/tous-les-gouvernements-depuis-1958/presidence-de-jacques-chirac-1995-2007/gouvernement-jospin-2-juin-1997-6-mai-2002>

AVISE « *Innovation sociale : de quoi parle-t-on ?* ». Avise.org. Consulté le 16 août 2023 à l'adresse <https://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on>

AVISE. "*L'annuaire des incubateurs et accélérateurs de l'ESS et de l'innovation sociale*", 2023. Consulté sur internet le 8/08/2023 à l'adresse https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20230105/221214_cea_annuaire.pdf

Baptiste Coulmont. "Le prénom : une catégorie sociale". Baptiste Coulmont. Consulté 7 juillet 2023, à l'adresse <https://coulmont.com/bac/>

BPI France. "*Les incubateurs*". Site web. Consulté le 13/08/2023 à l'adresse <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/se-faire-accompagner/lieux-dhebergement-accompagnement/incubateurs>

Coop FR. « Des chiffres qui pèsent ». Consulté le 9 juillet 2023 à l'adresse <https://www.entreprises.coop/des-chiffres-qui-pesent>

Coop FR. « Les 100 plus grandes entreprises coopératives françaises ». Consulté le 9 juillet 2023 à l'adresse <https://www.entreprises.coop/top-100-des-entreprises-cooperatives-edition-2022>

Encyclopædia Universalis. Entrée "Institutionnalisation". Consulté le 26/08/2023 à l'adresse <https://www.universalis.fr/encyclopedie/institutionnalisation/>

ESSY. « L'insertion professionnelle en renfort dans les EHPAD ». 2 décembre 2020. Consulté le 10/07/2023 à l'adresse <https://essy.fr/linsertion-professionnelle-en-renfort-dans-les-ehpad/>

France Horizon. « Chantiers d'insertion : des EHPAD ». Consulté le 10 juillet 2023 à l'adresse https://www.france-horizon.fr/actualite/chantiers_d_insertion_des_ehpad_apprenants_au_plus_pres_des_besoins_en_emploi_de_leur_territoire

Institut Godin. Page d'accueil. Consulté le 16/07/23 à l'adresse <https://institutgodin.com/>

Internet Encyclopedia of Philosophy « *Rand Ayn* ». Consulté le 9 juillet 2023 à l'adresse <https://iep.utm.edu/rand/>

Larousse, Éditions. « Définitions : financement - Dictionnaire de français Larousse ». Consulté le 18 août 2023 à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/financement/33801#:~:text=%EE%A0%AC%20financement&text=1.,ressources%20n%C3%A9cessaires%20%C3%A0%20son%20activit%C3%A9>.

Larousse, Éditions. « Définitions : investissement - Dictionnaire de français Larousse ». Consulté le 18/08/2023 à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/investissement/44113>

Larousse, Éditions. « Définitions : système - Dictionnaire de français Larousse ». Consulté le 23 août 2023 à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/syst%C3%A8me/76262>

Larousse, Éditions. « Définitions : utopie - Dictionnaire de français Larousse ». Consulté le 8 juillet 2023 à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/utopie/80825>

Le Robert. « Définitions : palliatif - Dictionnaire de français Le Robert ». Site web, consulté le 26/08/2023 à l'adresse <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/palliatif>

Métropole de Lyon. Communiqué de presse « *La fondation de soutien à l'innovation sociale lance la nouvelle édition de son appel à projets* », 30/04/2021. Consulté le 08/07/2023 à l'adresse https://www.grandlyon.com/fileadmin/user_upload/media/pdf/espace-presse/cp/2021/20210430_cp_aap-innovationsociale.pdf

Réseau Alter'Incub. Site web, onglet "Qui sommes-nous?". Consulté le 26/08/2023 à l'adresse <https://www.alterincub.coop/qui-sommes-nous>

Université Lyon 2. "Enregistrement - L'ESS en transitions : crise, territoires et bifurcation". Consulté le 9 juillet 2023 à l'adresse <https://seg.univ-lyon2.fr/la-chaire-ess/enregistrement-less-en-transitions-crise-territoires-et-bifurcation>

VRAC. Onglet historique. Consulté le 16/08/2023 à l'adresse <https://vrac-asso.org/historique/>

VRAC. Onglet vision et valeurs. Consulté le 16/08/2023 à l'adresse <https://vrac-asso.org/vision-et-valeurs/>

Rapport

Comité français sur l'investissement à impact social. "Comment et Pourquoi Favoriser des Investissements à Impact Social ?", 2014.

Institut des Territoires Coopératifs. “*Principes d’action de la coopération - Synthèse*”. Janvier 2018.

Ronalpia. “*Rapport d’activités 2022*”. 2022.

Thèse

MARTELL Yannick. “*Les recompositions de la cause de l’« économie autrement » Genèse, usages et institutionnalisation de la catégorie d’« innovation sociale » en France*”, sous la direction de Bertrand GEAY. Université de Picardie Jules Verne. Mai 2022.

Annexe

Tableau d'entretiens

N°	Enquêté	Fonctions	Structures / projet porté	Date entretien	Durée	Modalités
01	Cyrielle C.	Co-responsable de l'incubateur, consultante innovation	Alter'Incub AuRA	30/05/23	1h06	Présentiel
02	Tiana P.	Intervenante durant les journées communication du parcours d'accompagnement	Cités Plume	01/06/23	51min	Présentiel
03	Cassandra M.	Déléguée générale innovation	Alter'Incub Occitanie Méditerranée	01/06/23	1h13	Visio
04	Tristan C.	Anciennement chargé de mission et doctorant à l'Institut Godin		06/06/23	1h22	Présentiel
05	Blandine C. Pierre-Antoine L.	Incubés à Alter'Incub AuRA	ATS	08/06/23	1h02	Présentiel
06	Victor P.	Chargé d'accompagnement incubation et implantation	Ronalpia	09/06/23	1h	Visio
07	Emine Y.	Directrice de l'incubateur, co-directrice de l'URSCOP	Alter'Incub AuRA, URSCOP AuRA	14/06/23	1h08	Visio
08	Leonie T.	Responsable de l'incubateur, déléguée innovation	Alter'Incub Centre Val-de-Loire	16/06/23	59min	Visio
09	Alexandra B.	Consultante-associée	Ellyx	19/06/23	1h07	Visio
10	Julie H.	Incubés à Alter'Incub AuRA	CL	21/06/23	1h29	Visio

11	Chloé D.	Consultante innovation sociale	Alter'Incub AuRA	22/06/23	1h37	Présentiel
12	Omblin P.	Ancienne incubée à Alter'Incub AuRA, co-fondatrice et administratrice	ZL	26/06/23	1h01	Visio
13	Matteo V.	Ancien incubé Alter'Incub AuRA, co-fondateur	FC	27/06/23	1h07	Visio
14	Cédric R.	Incubé à Alter'Incub AuRA	LC	29/06/23	1h17	Présentiel

Tous les enquêtés ont été anonymisés à l'aide de la méthode du sociologue Baptiste Coulmont¹³⁵. Pour les entretiens 5, 10, 12, 13 et 14, soit ceux pour lesquels les enquêtés sont des incubés de Alter'Incub AuRA ou d'anciens incubés, j'ai pris la décision d'anonymiser les projets. Dans la mesure où ce mémoire est un document accessible, il me paraît important de s'assurer qu'une simple recherche internet ne risque pas de faire ressortir leurs opinions, parfois très critiques, et d'éviter que cela ne vienne desservir la conduite de leur projet.

Guide d'entretien

Tous les entretiens s'étant déroulé sur la base du tutoiement, la grille est ici retranscrite en l'employant. Initialement, elle avait été construite en utilisant le vouvoiement. De plus, les questions sont ici formulées de manière formelle. Dans les faits, j'ai cherché à adapter leur formulation en fonction du public. Aussi, chaque question n'a pas été posée textuellement lors de l'entretien. En suivant la méthode semi-directive, j'ai préféré relancer les enquêtés. Le plus souvent, ils répondaient à certaines questions dans une seule réponse, notamment pour les plus générales.

Incubé et anciens incubés

1. Caractéristiques socio-démographiques

- Peux-tu te présenter (nom, prénom, formations, parcours professionnels) ?
- Depuis quand es-tu incubé / sur quelle période as-tu été incubé ?
- Durant l'accompagnement, quelle est / était ta situation professionnelle ?
- Avais-tu candidater à d'autres accompagnements ?

¹³⁵ Via le site web <https://coulmont.com/bac/>

2. *Le projet et son collectif*

- Peux-tu présenter le projet sur lequel tu travailles ? Et les activités que vous voulez mettre en place / mettez déjà en place ?
- Pour quelles raisons avez-vous décidé de monter ce projet ?
- Le projet a-t-il changé durant l'accompagnement ? Et après ?
- Rencontrez-vous des difficultés à créer votre projet ? Si oui, lesquelles ?
- Comment est constitué votre collectif ? Combien êtes-vous ?
- Y'a-t'il des personnes / organisations qui gravitent autour du projet sans faire partie du collectif ?
- Étiez-vous tous présents dès le début du projet ? Certains vous ont-ils rejoint en cours de route ? Si oui, était-ce avant, pendant ou après l'incubation ?
- Au sein du collectif, comment vous organisez-vous ? Comment sont prises les décisions ? Utilisez-vous des outils ou techniques spécifiques ?
- Pourquoi avez-vous décidé de candidater à Alter'Incub ? Certains membres du collectif étaient-ils réticents à l'idée de candidater ?
- Quelles compétences avez-vous au sein du collectif ?

3. *L'accompagnement*

- Comment se déroule / s'est déroulé l'accompagnement ?
- As-tu découvert ou appris des choses pendant l'accompagnement ? Si oui lesquelles ?
- Des membres de ton collectif t'ont-ils déjà dit qu'ils avaient découvert ou appris des choses pendant leur accompagnement ? Si oui lesquelles ?
- As-tu eu des blocages sur certains points durant l'accompagnement ? Sur certains ateliers ou journées collectives ?
- Y'a-t'il des choses qui t'ont parues inutiles / superflues lorsqu'elles ont été abordées pendant l'accompagnement, mais pour lesquelles tu as changé d'avis par la suite ?
- Selon toi, quels sont les points forts de l'accompagnement ? Et les points faibles ?

4. *L'innovation sociale*

- Avais-tu déjà entendu parler d'innovation sociale avant de découvrir Alter'Incub ? Si oui, te souviens-tu dans quel cadre ?
- Est-ce qu'aujourd'hui ce terme veut dire quelque chose pour toi ? Si oui, quoi ?

Consultantes Alter'Incub (AuRA et hors AuRA)

1. *Caractéristiques socio-démographiques*

- Peux-tu te présenter (nom, prénom, formations, parcours professionnels) ?
- Depuis combien de temps travailles-tu à Alter'Incub ?
- Pourquoi travailles-tu à Alter'Incub plutôt que dans un autre incubateur ?

2. *Les projets et leurs collectifs*

- Combien de projets as-tu accompagnés (environ) ?
- Qu'est ce que tu considères comme un collectif ?
- Est-ce qu'il y a des personnes centrales dans les collectifs ?
- Distingues-tu des collectifs qui fonctionnent mieux que d'autres ? Si oui, pourquoi fonctionnent-ils mieux selon toi ?
- Y'a t'il des projets dont l'accompagnement t'a marquée ? Si oui, pourquoi ?
- Comment est-ce que vous choisissez les projets que vous voulez accompagner ?

3. *L'accompagnement*

- Quelles sont les étapes de l'accompagnement ?
- Quels sont les sujets abordés durant l'accompagnement ? Y'en a t'il qui sont plus difficiles à intégrer pour les porteurs de projet ? Ou pour lesquels ils se montrent plus réticents ?
- Généralement, comment se déroule l'accompagnement des projets ?
- Utilises-tu des outils spécifiques durant l'accompagnement ? En particulier durant les rendez-vous individuel ?
- Rencontres-tu tout le collectif au cours de l'accompagnement ?
- Y'a t'il des projets que tu as dû accompagner, mais que tu ne voulais pas accompagner ? Des accompagnements difficiles ? Si oui, pourquoi ?
- As-tu des frustrations vis-à-vis de l'accompagnement ?

4. *L'innovation sociale*

- Avais-tu déjà entendu parler d'innovation sociale avant de travailler à Alter'Incub ? Si oui, te souviens-tu dans quel cadre ?
- Comment est-ce que tu définis l'innovation sociale ? Qu'est ce que ça veut dire pour toi ?
- Avez-vous une définition commune de l'innovation sociale à Alter'Incub ?
- As-tu l'impression que le terme d'innovation sociale veut dire quelque chose pour les incubés ? Si non, cela te semble t'il être une mauvaise chose pour leur conduite de projet ?
- Penses-tu qu'on puisse rationaliser l'innovation sociale ?

Intervenantes

1. Caractéristiques socio-démographiques

- Peux-tu te présenter (nom, prénom, formations, parcours professionnels) ?
- Depuis combien de temps intervies-tu dans le parcours Alter'Incub ?
- Parallèlement, intervies-tu dans les parcours d'autres incubateurs ? Si oui lesquels ?

2. Les projets et leurs collectifs

- Combien de projets as-tu rencontrés durant tes interventions (environ) ?
- Y'a t'il des projets qui t'ont marquée lors de tes interventions ? Si oui, pourquoi ?
- Si tu intervies dans d'autres parcours d'incubation, y'a t'il des différences entre leurs porteurs de projet et ceux que tu rencontres à Alter'Incub ? Si oui, lesquelles ?

3. L'accompagnement

- A quelles étapes de l'accompagnement intervies-tu ? Sur quels sujets ?
- Estimes-tu que ta thématique est bien reçue par les porteurs de projet ? Y'a t'il des réticences ou de l'engouement ?
- Généralement, comment se déroulent tes interventions ?
- Utilises-tu des outils spécifiques durant tes interventions ?
- Rencontres-tu tout le collectif lors de tes interventions ?
- As-tu des frustrations vis-à-vis de la manière dont s'organisent tes temps d'intervention ?

4. Innovation sociale

- Avais-tu déjà entendu parler d'innovation sociale avant de connaître Alter'Incub ? Si oui, te souviens-tu dans quel cadre ?
- Comment est-ce que tu définis l'innovation sociale ? Qu'est ce que ça veut dire pour toi ?

Capteurs de l'innovation sociale

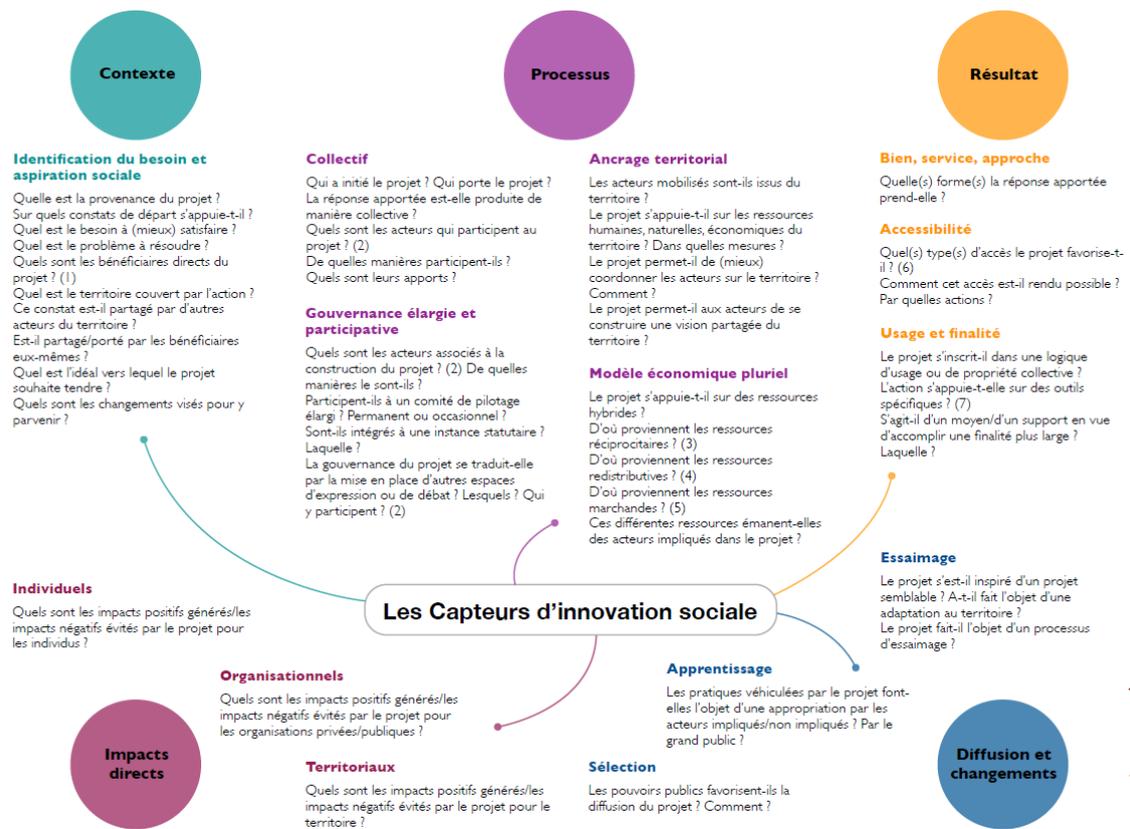


Table des matières

Remerciement	2
Résumé.....	3
Sigles.....	4
Introduction.....	7
Partie I : l'innovation sociale, une notion polysémique : d'un manque de définition objective à une multiplication des acteurs élaborant des définitions relatives	13
1.1 L'innovation sociale, un terme sans définition précise, qui aspire au futur tout en regardant le passé	13
1.1.1 Recontextualisation historique : de son apparition dans les années 1970 à son essor dans les années 2010.....	13
1.1.2 Aller chercher des pratiques anciennes pour faire du neuf, ou la circularité de l'innovation sociale.....	19
1.2 Une notion contextuelle à son territoire et relative aux acteurs qui la font	23
1.2.1 L'aspect processuel de l'innovation sociale : articuler la finalité d'un projet et les moyens déployés pour l'atteindre.....	23
1.2.2 Tentative de co-construction d'une notion collective et localisée de l'innovation sociale à travers l'exemple des capteurs de l'innovation sociale de l'Institut Godin ..	26
1.3 Les enjeux de qualification de l'innovation sociale dès les prémices du processus	29
1.3.1 Détecter le processus d'innovation sociale en amont de sa concrétisation.....	29
1.3.2 Le rôle des incubateurs dans la normalisation de l'innovation sociale.....	31
Partie II : l'accompagnement à l'émergence de projet d'innovation sociale et les structures qui l'effectuent	35
2.1 Des structures de l'accompagnement devenues incontournables	35
2.1.1 La place prépondérante des incubateurs d'innovation sociale dans l'écosystème auvergne rhône-alpin	35
2.1.2 L'institutionnalisation de l'incubateur Alter'Incub.....	38
2.2 Tracer les contours de l'accompagnement de projets d'innovation sociale	40
2.2.1 Entre projets et porteurs de projet : un accompagnement parfois incertain de ses cibles	40
2.2.2 La temporalité de l'accompagnement face à la temporalité des projets	43
2.3 De la difficulté de porter des projets transformateurs d'une manière transformée.....	45
2.3.1 L'apprentissage de la gouvernance collective	45
2.3.2 Élaborer un modèle économique hybride : entre peur de la dépendance et activités peu rentables	48
Partie III : l'institutionnalisation de l'innovation sociale et la volonté transformatrice des projets.....	51
3.1 Les projets d'innovation sociale confrontés à une perception court-termiste et leur inéluctable soumission à une logique de calcul du coût-intérêt.....	52
3.1.1 Structuration et obtention des financements	52
3.1.2 L'ambition d'échelle des projets d'innovation sociale face à l'impératif de mesurer l'impact	55

3.2 Les phénomènes d’isomorphisme à l’oeuvre dans le champ de l’innovation sociale .	57
3.2.1 Création d’un écosystème d’organisations normalisatrices	57
3.2.2 L’isomorphisme à l’oeuvre sur la volonté transformatrice des projets.....	60
3.3 Les projets d’innovation sociale face à leur volonté transformatrice	63
3.3.1 L’accompagnement et la transformation sociale	63
3.3.2 Articulation entre la transformation et l’innovation sociale dans le système	65
Conclusion	70
Bibliographie.....	74
Article juridique	74
Article de revue.....	74
Livre.....	76
Page web	77
Rapport.....	79
Thèse	79
Annexe	80
Tableau d’entretiens.....	80
Guide d’entretien	81
Incubé et anciens incubés.....	81
Consultantes Alter’Incub (AuRA et hors AuRA).....	83
Intervenantes	84
Capteurs de l’innovation sociale.....	85