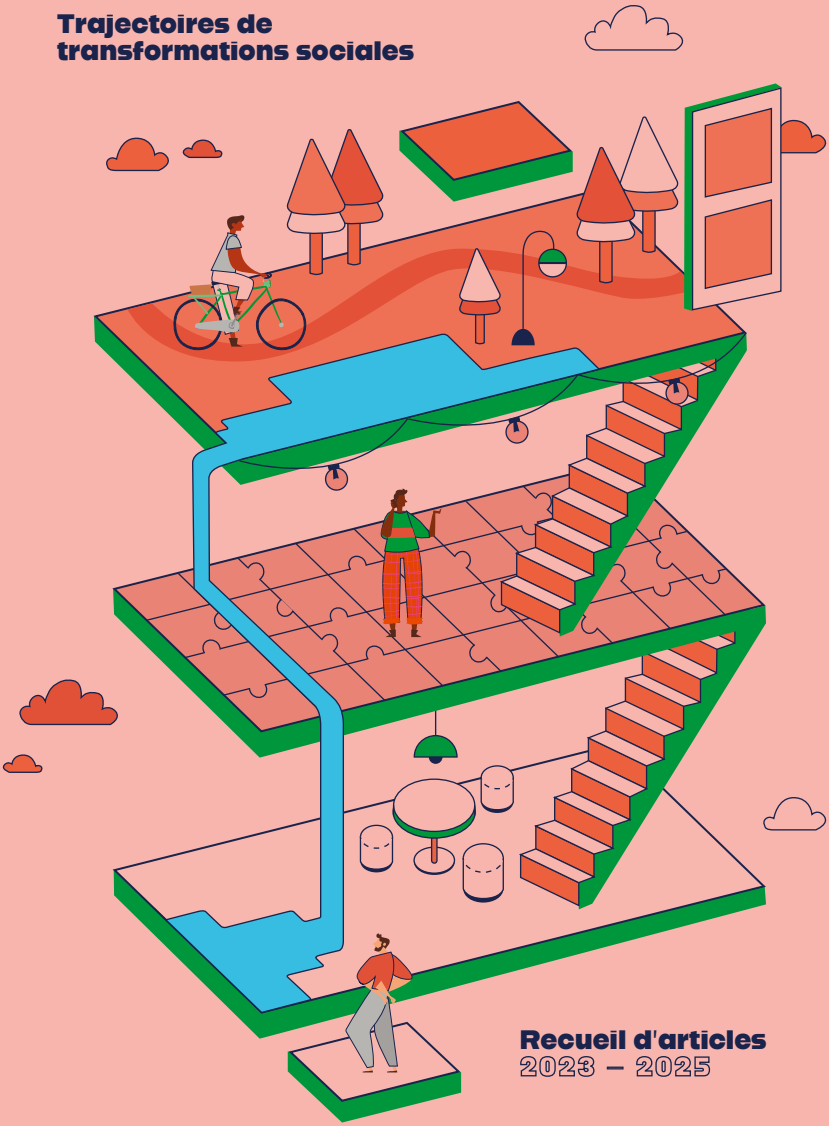
TRAJETS

Trajectoires de transformations sociales



Recueil d'articles
2023 – 2025

Ellyx

TRAJETS

TRAJECTOIRES DE TRANSFORMATIONS SOCIALES

Table

AVANT-PROPOS. 09
PROLOGUE. Orienter l'innovation vers la Société 11

PREMIÈRE PARTIE
Articles

CHAPITRE 1. La recherche et développement sociale au service de la prospective territoriale 22
CHAPITRE 2. Réflexions pour actualiser un paradigme dominant, Vers une innovation en capacité de répondre aux enjeux de la transition écologique et sociale 32
CHAPITRE 3. Expérimentation de nouveaux outils au service des enjeux de transformation sociale des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire. 76
CHAPITRE 4. Les processus de R&D sociale comme vecteur de rencontre entre les écosystèmes territoriaux de l'ESS et les acteurs du soutien à l'innovation 104

SECONDE PARTIE

Contributions externes - Regards sur l'innovation sociale

Encastrer l'innovation sociale au cœur du vivant par Nadine Richez-Battesti 137
Entretien avec Philippe Larédo 147

TROISIÈME PARTIE

Grilles de lecture

PADAM, caractériser une innovation sociale de rupture 156
IPPPO, fédérer autour d'une transformation sociale 159
VRAC, définir les conditions du changement 164
Grille sociale des régimes de recherche 166

Remerciements :
À Nadine Richez-Battesti et Philippe Laredo, dont les analyses et éclairages scientifiques ont enrichi ce recueil de leur expertise et de leur regard critique.

Auteurs :
Équipe d'Ellyx
Aurélie Beaugency
Laura Douchet
Jérémy Brémaud
Olivier Palluault
Jade Omer
Sébastien Palluault
Defne Guvenc
Pierre Naves
Santiago Nunez-Regueiro
Marion Lesimple
Ursula Duchein
Amandine Gimenez

Directrice de la publication : Anne Genevois
Responsable de la valorisation : Olivier Palluault
Chargée d'édition : Jade Omer
Conception éditoriale : Amandine Gimenez
Conception graphique : Marine Tirand

ISBN : 978-2-487272-10-1
© 2026 / Ellyx
SIRET 793 736 216 00094
100 / 102 rue Henri Dunant 33100 Bordeaux
Tous droits réservés
contact@ellyx.fr

Ellyx CRT centre de ressources technologiques

Avant-propos

Ce recueil rassemble une série d'articles rédigés dans le cadre du programme de recherche et développement TRAJETS, porté par Ellyx entre 2023 et 2025. Les travaux menés avaient pour ambition d'éclairer les modalités d'un renversement : comment accompagner l'évolution de l'écosystème national de l'innovation pour l'encourager à soutenir de grandes transformations d'ordre social, démocratique et écologique ? Cette compilation constitue une étape dans un cheminement au long cours. À travers ces textes, nous souhaitions mettre en partage, avec humilité et sincérité, nos réflexions et les enseignements que nous avons pu dégager en cours de route.

PROLOGUE

Orienter l'innovation vers la Société

L'innovation est devenue aujourd'hui l'un des derniers piliers de la pensée moderne, technophile et mercantile, sur laquelle se maintiennent (mais pour combien de temps encore ?) nos indicateurs classiques de richesse et de production de valeur. Terme subversif et politique à la Renaissance, dans les écrits de Machiavel puis de Bacon, l'innovation se réinvente progressivemement comme le levier permettant aux entreprises de disposer d'un avantage compétitif par la mise à disposition de nouveaux produits et services sur le marché, et par là, se perpétue sous une fonction de gardien des économies capitalistes. Aujourd'hui, l'innovation demeure figée dans une représentation forgée par les pensées économiste, industrielle et technique de la première moitié du XXème siècle. Si l'évolution des supports technologiques (robotique, numérique, intelligence artificielle et technologie quantique) confère un sentiment de nouveauté, l'innovation semble balbutier, avec une seule logique d'aboutissement : la mise en production assortie de finalités commerciales et lucratives. À l'ère des menaces d'effondrements écologiques, de développement des régimes autoritaires, de creusement des inégalités sociales, d'affaiblissement de l'au-

torité et des compétences de nos démocraties libérales, l'innovation semble particulièrement inopérante. Pour qui veut penser les mutations sociopolitiques contemporaines comme pour celui qui veut y répondre, ses propositions de renouvellement sont incroyablement réduites : elle apparaît comme une catégorie figée dans une époque où l'on croyait réellement que le progrès humain se calculait selon le niveau du produit intérieur brut. Sa relation ambigüe avec la notion d'intérêt général (semblant se limiter surtout aux enjeux de souveraineté et de compétitivité) conduit même à douter de l'existence d'une réelle « politique publique » d'innovation. Certes, il existe un amas de dispositifs juridiques et financiers mais ils sont positionnés au service des entreprises, délaissant, voire ignorant, les collectivités territoriales, organismes parapublics, acteurs de la société civile et associations jusqu'à une frange importante du secteur marchand ne relevant ni des industries ni des « start-up » (commerces de proximité, artisanat, professions libérales, entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS)).

Les contributions réunies dans cet ouvrage se rejoignent autour d'une volonté de renouveler la lecture de l'innovation et renvoient à deux finalités. La première est de témoigner des restrictions qu'impose cette approche contemporaine et hémiplégique de l'innovation, reposant sur le seul pilier technologique et lucratif, et orientée par le marché. En structurant l'ensemble des outils et des dispositifs d'appui et de financement, elle influence les normes qui régissent les pratiques, les cadres de propriété comme de valorisation, et exclut tout autre mode d'intelligibilité de ce qu'est, ou pourrait être, l'innovation. La

seconde, corollaire du point précédent, est d'identifier ce que pourraient être les composantes pertinentes d'un second pilier, sociétal, orienté autour d'une contribution à l'intérêt général. Formalisées dans le cadre du programme TRAJETS, porté par la SCOP Ellyx entre 2023 et 2025, ces contributions s'opèrent dans le prolongement des travaux menés par Ellyx sur l'innovation sociale depuis 2013, afin d'analyser à quelles conditions et par quels mécanismes peuvent se fabriquer des dynamiques sociales de transformation en réponse aux défis contemporains.

En introduction de l'ouvrage, Nadine Richez-Battesti propose une lecture renouvelée de la situation actuelle de l'innovation sociale. Elle invite ses promoteurs à mieux la relier aux problématiques du vivant et de la démocratie en mettant en avant la notion d'habitabilité. L'enjeu est de travailler à la repolitisation de l'innovation (sociale) en réaffirmant sa finalité d'intérêt général et en l'exfiltrant du seul monde économique (même s'il relève de l'ESS) pour qu'elle devienne un objet travaillé en coopération étroite avec les pouvoirs publics.
Positionner les collectivités territoriales au cœur des démarches de transformation sociale constitue l'ossature des propos d'Aurélie Beaugency et Olivier Palluault. Ils invitent les pouvoirs publics locaux à se saisir des outils et méthodes de la recherche & développement (R&D) sociale pour revitaliser les grandes démarches de prospective territoriale. Trop souvent mobilisées comme des grands plans stratégiques sans effet opérationnels directs, ces démarches ont largement reposé, depuis une vingtaine d'années, sur une volonté de démocratie participative visant au partage (avec les habitants ou les acteurs du

territoire). Si l'intention est louable, elles peinent toutefois à aboutir à des logiques de coopération effective sur le moyen-long terme, ou à des pratiques robustes d'expérimentation territoriale. L'intégration de la R&D au cœur du pilotage des collectivités invite à une revitalisation des capacités d'innovation des territoires, en travaillant de concert une appropriation démocratique et scientifique de ce qui est désirable.

Tout en explorant les voies nouvelles autour de la R&D sociale, Jade Omer, Ursula Duchein et Amandine Gimenez témoignent de la difficulté à faire bouger les représentations sur l'innovation et à construire des modalités d'agir positionnées en réponse aux défis sociétaux contemporains. À partir d'un travail d'enquête auprès des professionnels de l'innovation et d'une expérimentation éditoriale, elles soulignent combien demeure fort le primat technologique de l'innovation et la sous-estimation systématique des réalités sociales et culturelles qui guident cette approche. En dépit des volonté d'ouverture et d'élargissement de l'innovation à des logiques plus sociétales, voire plus alternatives (désinnovation, bifurcation…), les avancées techniques et technologiques demeurent toujours l'expression à la fois symbolique et matérielle du paradigme dominant de l'innovation. Au point que cette hégémonie occulte la manière dont elles articulent et renforcent d'autres processus, tout aussi structurants et relevant de la diffusion des idées, de la construction des trajectoires sociales et professionnelles, de la mise en récit en en discours, de la mise en dispositifs juridiques, financiers et institutionnels, etc.

Une voie complémentaire est empruntée par Sébastien Palluault, Aurélie Beaugency et Defne Guvenc qui

cherchent à identifier les points de rapprochement et de rencontre entre les écosystèmes territoriaux de l'économie sociale et solidaire et les acteurs du soutien à l'innovation. À partir de l'analyse de cas de la SCIC ClusTer Jura, ils montrent des chemins possibles de convergence entre deux mondes qui s'ignorent généralement et fonctionnent sur des voies parallèles. Les éléments méthodologiques qu'ils décrivent autour des fonctions de coopération, de mise en valeur, de ressourcement et d'apprentissage, éclairent des ponts à consolider pour faire se rapprocher des acteurs qui mobilisent des espaces différenciés, les uns agissant au sein d'un système marchand et lucratif sans logique sociétale privilégiée d'une part, les autres opérant souvent en vase clos ou dans le cadre de modèles économiques non soutenus (plutôt que non soutenables), et qui balancent dès lors entre non-reconnaissance et logique militante.

Dans leur contribution, Pierre Naves, Santiago Nunez-Regueiro, Marion Lesimple et Jérémy Brémaud explorent l'appropriation par des innovateurs sociaux de nouveaux outils et méthodes de travail issues des approches développées par Ellyx. À partir d'un travail réalisé sur un échantillon d'entreprises et d'associations de Nouvelle-Aquitaine, ils ont testé des outils de modélisation visant à consolider autant qu'à formuler la stratégie de transformation sous-jacente de ces acteurs. Les résultats auxquels ils aboutissent traduisent à la fois le besoin d'un outillage nouveau, en rupture avec les modèles issus de l'entrepreneuriat social, focalisés sur des approches « projet » et centrés sur l'organisation, mais aussi les difficultés rencontrées dans cette volonté de renouveler les approches. Les auteurs soulignent ainsi autant les problé-

matiques liées à la normativité des outils proposés que les effets de « dépossession » qu'ils peuvent induire chez les porteurs de projets, et la manière dont ils conditionnent le récit autour de la promesse contenue dans leur démarche.

Cette focalisation sur le travail d'accompagnateur des innovations sociales est redoublée dans l'entretien donné par Philippe Laredo, qui insiste sur le rôle des entités professionnelles dans le domaine de l'innovation sociale, à la croisée des métiers du conseil et de l'intermédiation. En appelant à mieux reconnaître le rôle « invisible » tenu par les acteurs locaux et les collectivités territoriales, Philippe Laredo souligne le besoin de structurer un écosystème favorable aux innovations sociales. Celui-ci devrait s'appuyer sur de nouvelles méthodes d'appui et des dispositifs de financement comme d'investissement adaptés. Il ne s'agit pas tant de se substituer à l'écosystème d'innovation existant que de permettre aux démarches de transformation sociale d'émerger, en contournant les limites des acteurs classiques qui peinent à intervenir à bonne échelle ou au bon niveau d'intervention.

Les travaux et réflexions présentés dans cet ouvrage esquissent le paradoxe entre la profusion de l'innovation, dans les discours, les pratiques et les modèles relayés auprès des entreprises et organisations d'une part, et le sentiment d'engourdissement de notre société face aux défis réels que constituent la perte de biodiversité, le réchauffement climatique, l'accroissement des inégalités de richesse, le retour de la Guerre ou l'affaiblissement des aspirations démocratiques, d'autre part. Comme si l'envahissement du mot « innovation » dans le langage commun

masquait la mise en retrait du terme « progrès », devenu finalement embarrassant.

En ce sens, si l'innovation est centrale en tant qu'objet de recherche, c'est peut-être moins par l'espoir qu'elle suscite en tant que levier de croissance ou de développement, que par son positionnement au cœur des mutations actuelles : elle est à la confluence des nouvelles relations entre savoir et pouvoir, et donc entre science et démocratie. On pourrait finalement l'appréhender comme étant à l'interface de trois modèles qui se font face aujourd'hui :

- Un modèle étatisé, rationnel et vertical, reposant sur les mécanismes de planification, de contrôle et de normalisation, et sur l'autorité du savoir universitaire et expert. Un des témoignages en sont les grands plans d'investissement comme France 2030 ou le PIA 4, appelant à une logique de production et de transfert du savoir à partir des « établissements » universitaires, industriels, bureaucratiques et techniques.
- Un modèle néolibéral, fait de disruption, de start-up ou de figures entrepreneuriales, bousculant les frontières, les « contraintes » et les normes opérant à l'échelle nationale. Mondialisé bien que fortement anglo-saxon dans son ADN, ce modèle global et marchand recompose une biopolitique diffuse, assumant de plus en plus un rapport de force vis-à-vis des États, y compris par leur prise de contrôle (directe ou non) ; à distance des instances gouvernementales et « installées », par la technologie, l'intelligence artificielle, et la destructuration de la relation au travail et à la personne. À l'inverse du précédent, il repose sur une méfiance vis-à-vis des institutions d'autorité, ré-

gulatrices et démocratiques comme scientifiques, dès lors qu'elles ne vont pas dans le sens d'une approche marchande, consumériste, lucrative, et assume un discours comme des pratiques de dépassement et de libéralisation.

- Un modèle « social » reposant sur une logique ascendante, territoriale et horizontale, désinsitutionnalisée mais aussi en partie démarchandisée. Incarnée par la figure actuelle des tiers lieux dans leur diversité et leur complexité, ce modèle entend opérer une réappropriation de la citoyenneté qui s'exprime autant dans le cadre politique que dans l'entreprise. Souvent invisibilisé, ce modèle travaille à bas bruit, à partir des marges des mondes étatiques ou marchands, et promeut des logiques de co-construction et de participation y compris dans la production scientifique.

Cet ouvrage se veut une contribution pour penser le devenir de l'innovation à la confluence de ces trois modèles, et les implications que cela ouvre dans sa compréhension et son appropriation, tant par les professionnels qui accompagnent les projets qui s'en réclament, que par leurs porteurs, ou les personnes avec et pour le compte de qui ils sont menés.

PREMIÈRE PARTIE

Articles

Réflexions et enseignements

CHAPITRE 1

La recherche et développement sociale au service de la prospective territoriale

Par Aurélie Beaugency,
Laura Douchet et
Olivier Palluault

Ce texte a fait l'objet d'une première publication, dans une version initiale, dans la *Revue du Gestionnaire, pour une action publique performante*, N°4, octobre-novembre-décembre 2025.
La version présentée ici en propose une reprise retravaillée.

Mots clés : prospective, Recherche et développement, transformation sociale, élaboration des politiques publiques

Longtemps mobilisée comme levier d'élaboration des politiques publiques, la prospective s'est imposée dans les pratiques des acteurs publics locaux pour répondre aux enjeux des mutations. Dans cet article, nous réinterrogeons le rôle et la place de la prospective dans la fabrique des politiques publiques, en assumant le postulat qu'elle peut dépasser son cadre actuel (anticiper, prévenir) pour incarner une forme nouvelle d'élaboration politique. En mobilisant les cadres et approches de la R&D, nous questionnons les capacités nouvelles à concevoir des stratégies territoriales, reposant sur une démarche scientifique, expérimentale et récursive. En positionnant la prospective comme une démarche apprenante, inscrite dans une approche politique des enjeux de l'action publique, celle-ci peut contribuer à révéler son potentiel transformateur. Il s'agit alors d'organiser les conditions par lesquelles elle peut devenir un levier d'action en associant acteurs publics, acteurs socio-économiques, chercheurs et acteurs de la société autour de l'élaboration et l'expérimentation de nouvelles pratiques.

Introduction. La prospective territoriale à l'épreuve de ses contradictions

Depuis plusieurs décennies, la prospective territoriale s'est imposée comme un passage obligé pour les collectivités locales, censé éclairer les choix stratégiques dans un monde marqué par l'incertitude et la complexité. Théoriquement, elle permet de décrypter les dynamiques en cours, d'anticiper les mutations et de construire des visions partagées pour l'avenir. Godet et Durance (2011) en soulignent les vertus : elle offre un cadre pour comprendre les territoires, stimule le débat démocratique, fédère les acteurs autour de projets communs et révèle des enjeux souvent négligés.

Pourtant, dans la pratique, la prospective oscille entre deux écueils. D'un côté, elle se réduit parfois à un exercice technique, un simple outil au service des schémas d'aménagement (SCOT, PLUi, PCAET), où les parties prenantes sont consultées de manière formelle, sans réelle appropriation des résultats. De l'autre, elle ambitionne de devenir une démarche autonome, visant à dessiner des futurs désirables à l'horizon 2030 ou 2050, mais se heurte alors à la difficulté de traduire ces visions en actions concrètes. Entre ces deux postures, la prospective peine à tenir ses promesses : celle d'un levier efficace pour transformer l'action publique.

Cet article propose d'abord un examen critique des cadres théoriques et des limites de la prospective territoriale traditionnelle. Il explore ensuite une voie alternative, celle d'une prospective augmentée par la R&D social, qui place l'expérimentation et l'apprentissage collectif au cœur du processus.

1. Les deux visages de la prospective territoriale

La prospective territoriale ne forme pas un bloc monolithique. Elle se décline selon deux approches distinctes, qui répondent à des logiques et des finalités différentes, même si certaines démarches tentent de les articuler.

La première approche, dite **exploratoire**, s'inscrit dans une tradition positiviste. Elle cherche à identifier les futurs possibles d'un territoire en analysant les tendances lourdes et les signaux faibles, à partir d'un diagnostic approfondi de la situation actuelle. Les méthodes mobilisées – entretiens, ateliers participatifs, modélisation statistique – visent à produire des scénarios plausibles, fondés sur une accumulation de données et d'expertises. Cette démarche, souvent pilotée par des cabinets spécialisés ou des services techniques, tend à reléguer les élus à un rôle de validation a posteriori, une fois les scénarios élaborés. Elle domine dans les exercices de planification obligatoire, où la prospective se mue en un outil au service de la conformité réglementaire plutôt que de l'innovation stratégique.

La seconde approche, **normative et politique**, inverse la logique. Ici, la prospective ne se contente pas d'éclairer l'avenir : elle cherche à le prescrire. Elle part d'une vision politique forte, portée par les élus, et explore les moyens de la concrétiser. Les scénarios ne sont plus le produit d'une analyse objective, mais le résultat d'un choix délibéré, assumé collectivement. L'expertise scientifique reste mobilisée, mais elle sert à étayer une démarche fondamentalement politique, où les acteurs locaux sont asso-

ciés dès l'amont. Cette posture, plus rare, émerge souvent dans les projets de territoire ou les démarches volontaristes, comme Nantes 2030 ou Millénaire 3 à Lyon, où la prospective devient un instrument de transformation plutôt que de simple anticipation.

2. Les impasses d'une prospective désincarnée

Malgré ses atouts théoriques, la prospective territoriale se heurte à six défis majeurs, qui en limitent la portée et l'efficacité.

Le premier écueil tient à **l'illusion de la prévisibilité**. La prospective, dans sa version exploratoire, nourrit l'espoir de pouvoir anticiper les mutations territoriales avec une certaine exactitude. Pourtant, les dynamiques sociales, économiques et environnementales sont par nature incertaines et non linéaires. Les temporalités de la recherche – longues, itératives, exigeantes en données – entrent souvent en conflit avec les rythmes politiques, plus courts et soumis à des impératifs électoraux. Résultat : les scénarios produits, qu'ils s'appuient sur des tendances lourdes ou des signaux faibles, restent fragiles, voire obsolètes avant même d'être mis en œuvre.

Un deuxième problème réside dans la **survalorisation des outils créatifs**. Les démarches prospectives multiplient les dispositifs participatifs – brainstormings, world cafés, cartes mentales – censés stimuler l'innovation et la concertation. Pourtant, ces méthodes, aussi ingénieuses soient-elles, peuvent se retourner contre leur objectif initial. Elles transforment parfois la prospective en une

simple succession d'ateliers, où la créativité l'emporte sur la réflexion stratégique, et où la participation se réduit à une consultation formelle, sans réelle influence sur les décisions finales.

Le troisième défi est celui de la **participation biaisée**. Les démarches prospectives ambitionnent d'associer les citoyens, les experts et les acteurs socio-économiques. Dans les faits, elles peinent à toucher les publics les plus éloignés des arènes décisionnelles – familles monoparentales, personnes précaires, habitants des quartiers périphériques. Pire, elles tendent à reproduire les inégalités de représentation, en privilégiant les voix de ceux qui maîtrisent déjà les codes de la participation. Par ailleurs, les enjeux territoriaux – mobilité, transition écologique, cohésion sociale – dépassent souvent les frontières administratives des collectivités, ce qui complexifie encore la mobilisation des parties prenantes pertinentes.

Un quatrième obstacle tient aux **tensions entre élus et techniciens**. La prospective met en scène deux légitimités distinctes : celle, politique, des élus, porteurs d'une vision pour leur territoire, et celle, administrative, des techniciens, garants de la faisabilité réglementaire et financière. Or, ces deux logiques entrent fréquemment en conflit. Les élus peuvent instrumentaliser la prospective pour légitimer des choix déjà arrêtés, tandis que les services techniques y voient un moyen de contourner les aléas politiques. Ce déséquilibre peut se traduire par une prospective vidée de sa substance stratégique, réduite à un exercice de communication ou de justification *a posteriori.*

Le cinquième écueil est **l'inertie des cadres d'action**. Les scénarios prospectifs, même les plus ambitieux, restent souvent prisonniers des contraintes existantes – réglementaires, budgétaires, organisationnelles. Ils peinent à imaginer des instruments publics innovants, capables de répondre aux défis émergents, comme la transition énergétique ou l'adaptation au changement climatique. Par exemple, comment repenser la gestion de l'eau ou des déchets sans inventer de nouveaux modèles de gouvernance, de financement ou de coopération entre acteurs ? La prospective, dans sa version traditionnelle, échoue souvent à sortir des sentiers battus.

Enfin, le sixième et dernier défi est **l'ineffectivité du passage à l'action**. Trop de démarches prospectives s'arrêtent à l'élaboration de feuilles de route, sans jamais aborder la phase, pourtant cruciale, de leur mise en œuvre. Or, c'est précisément lors de cette phase que surgissent les résistances, les adaptations imprévues, ou les blocages qui peuvent réduire à néant des mois de travail. La prospective, en somme, reste trop souvent un exercice intellectuel, déconnecté des réalités opérationnelles.

3. Vers une prospective transformative : le rôle clé de la R&D sociale

Face à ces limites, une nouvelle voie se dessine : celle d'une **prospective transformative**, nourrie par les méthodes de la R&D sociale. Inspirée des pratiques industrielles, mais recentrée sur l'intérêt général, cette approche propose trois ruptures majeures avec les modèles

traditionnels.

La première rupture consiste à **placer l'expérimentation au cœur du processus prospectif**. Plutôt que de se contenter d'imaginer des futurs possibles, la R&D sociale les teste en conditions réelles, à travers des projets pilotes ou des laboratoires territoriaux. Ces expérimentations génèrent des connaissances actionnables, tout en révélant les obstacles concrets – cognitifs, organisationnels, réglementaires – à la transformation des territoires. Par exemple, le programme *LaboMobile* en Gironde combine innovation locale et ambition sociale, en expérimentant des solutions de mobilité rurale adaptées aux besoins des habitants. De même, l'initiative *Territoires Zéro Chômeurs de Longue Durée* évalue scientifiquement des dispositifs d'insertion, en croisant les regards des chercheurs, des praticiens et des bénéficiaires.

La deuxième rupture réside dans **l'articulation étroite entre projection et action**. Dans la prospective traditionnelle, ces deux temps sont distincts : d'abord on imagine l'avenir, ensuite on cherche à le réaliser. La R&D sociale, au contraire, les fusionne. Les apprentissages tirés des expérimentations nourrissent en continu la réflexion prospective, qui à son tour oriente de nouvelles phases de test. Cette boucle vertueuse permet d'ajuster les stratégies en temps réel, en fonction des enseignements du terrain. La prospective n'est plus un préalable figé, mais un processus dynamique, où la vision se construit et se précise au fil de l'action.

La troisième rupture concerne la **production de connaissances**. Dans l'approche classique, la scientificité de la prospective repose sur la robustesse des données et des méthodes mobilisées en amont. Avec la R&D sociale, elle émerge des expérimentations elles-mêmes, à travers des protocoles d'évaluation rigoureux et des mécanismes de capitalisation des savoirs. Les territoires deviennent ainsi des laboratoires vivants, où la recherche et l'action publique s'enrichissent mutuellement.

Conclusion. Pour une prospective ancrée, coopérative et transformative

À l'heure où les territoires font face à des défis sans précédent – transition écologique, fractures sociales, mutations économiques –, la prospective ne peut plus se contenter d'être un exercice de planification désincarné. Elle doit se réinventer pour devenir un véritable levier de transformation.

Trois pistes semblent essentielles pour y parvenir. D'abord, **ancrer la prospective dans le réel**, en la reliant étroitement à des expérimentations territoriales. Ensuite, **faire de la coopération un principe central**, en associant étroitement élus, techniciens, chercheurs, citoyens et acteurs socio-économiques tout au long du processus. Enfin, adopter une **posture transformative**, où la prospective ne se contente pas d'éclairer l'avenir, mais contribue activement à le construire.

Cette évolution implique un changement de culture pour les collectivités. Elle suppose d'accepter l'incertitude, de

valoriser l'apprentissage par l'échec, et de considérer la prospective non comme une fin en soi, mais comme un moyen au service de l'action. À cette condition, elle pourrait enfin tenir sa promesse : celle d'aider les territoires à inventer des futurs désirables et à les rendre possibles.

CHAPITRE 2

Réflexions pour actualiser un paradigme dominant

Vers une innovation en capacité de répondre aux enjeux de la transition écologique et sociale

Par Jade Omer,
Amandine Gimenez et
Ursula Duchein

Ce travail a fait l'objet d'une présentation aux XXIVe rencontres du Réseau Inter-universitaire de l'Économie Sociale et Solidaire, 2025

Mots clés : paradigme dominant de l'innovation, écosystème de soutien à l'innovation, innovation sociale, méthodologie qualitative

L'innovation, régulièrement mobilisée comme réponse aux défis économiques, technologiques et sociétaux, est devenue un pilier central des politiques publiques et des discours contemporains, jusqu'à se substituer aujourd'hui à la notion de progrès. Si l'innovation semble s'ouvrir à de nouvelles dimensions (environnementale, sociale, etc.), le paradigme dominant reste largement centré sur la compétitivité, la performance économique et l'innovation technologique. Or, face aux enjeux de transitions écologique et sociale, cette approche montre ses limites, apparaissant parfois inopérante, voire contre-productive. À rebours de cette dynamique, des acteurs, notamment ceux inscrits dans le champ de l'ESS, portent à travers l'innovation sociale une vision centrée sur la résolution de problématiques collectives et guidée par l'intérêt général. Cet article vient interroger les conditions d'évolution de l'innovation, dans la manière dont elle est appréhendée et travaillée en contexte professionnel. Pour ce faire, il interroge la réception, par l'écosystème de soutien à l'innovation, d'un paradigme de l'innovation élargi et renouvelé. La démarche s'appuie sur une méthodologie itérative combinant une immersion au sein de l'écosystème de soutien à l'innovation, des entretiens semi-directifs menés auprès d'experts internes et externes, l'expérimentation de nouveaux outils et référentiels, l'analyse d'un questionnaire national (142 réponses en 2024 et 234 en 2025) et la diffusion d'un média auprès de 190 acteurs dont les retours de lecture (réactions, contributions), ont été intégrés comme données complémentaires pour étayer l'analyse. Ces données permettent de dégager des premiers éléments de réflexion sur la manière de réinterroger, d'actualiser et d'élargir le paradigme actuel de l'innovation pour mieux répondre aux défis contemporains.

Introduction

Lors de la présentation du plan « France 2030 » en octobre 2021, Emmanuel Macron rappelait que « *la recherche et l'innovation sont essentielles pour faire face aux grands défis actuels* ». L'innovation technologique guidée par la création de valeur marchande et lucrative, constitue aujourd'hui un pilier central des politiques publiques de développement économique dans les pays développés. Ces politiques se traduisent, en France, par la mise en œuvre d'une série de dispositifs visant à soutenir la recherche et l'innovation, parmi lesquels figurent les Plans d'investissement d'avenir (PIA), ou encore des mesures fiscales telles que le Crédit d'impôt recherche (CIR) ou le statut de Jeune entreprise innovante (JEI) ou les conventions industrielles de formation par la recherche (CIFRE). Elles s'appuient également sur des dispositifs partenariaux (pôles de compétitivité, instituts Carnot, Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies (SATT)) et sur des programmes d'accélération de l'innovation portés notamment par Bpifrance. Dans la suite de cet article, le terme écosystème de soutien à l'innovation[1] sera utilisé pour désigner l'ensemble de ces dispositifs, les acteurs chargés de leur mise en œuvre ainsi que les cadres institutionnels et politiques dans lesquels ils s'inscrivent.

1. La littérature foisonne sur les définitions et sur les formes que peuvent prendre les systèmes d'innovation. En fonction des auteurs, il sera plutôt question de système national d'innovation, de système régional, de système local ou encore de manière plus générique de système territorial d'innovation. La mobilisation de ce terme s'inscrit à la suite des travaux relatifs aux systèmes nationaux d'innovation (Nelson, 1993) et des systèmes régionaux d'innovation (Feldman, 1994). Ces travaux intègrent une approche globale de l'innovation en y associant toutes les parties prenantes qui y contribuent.

L'innovation est communément entendue au sens du Manuel d'Oslo (2018), comme « *un produit ou un processus (ou une combinaison des deux) nouveau ou significativement amélioré par rapport aux produits ou processus antérieurs d'une unité, et ayant été mis à disposition des utilisateurs ou mis en œuvre par cette unité* ». Cette définition, désormais largement référencée, reste cependant neutre sur la nature de l'innovation, alors que, dans les faits, l'innovation technologique orientée vers le développement économique demeure prédominante. Depuis plusieurs décennies, un intérêt croissant se manifeste pour des formes d'innovation autres que technologiques, notamment dans le champ de l'ESS avec le développement de l'innovation sociale. Bien que polysémique (Djellal et Gallouj, 2012 ; Richez-Battesti, 2008), cette notion occupe une place de plus en plus importante dans les discours académiques, économiques et politiques. Toutefois, malgré cette diversification, le paradigme dominant de l'innovation reste centré sur l'entreprise classique et sur la compétitivité économique. Les crises économiques successives depuis le début des années 2000 ont renforcé cette orientation, confortant la place de l'innovation technologique, notamment « high tech » ou « deep tech », comme réponse privilégiée aux enjeux économiques actuels.

Certes, de nouveaux dispositifs ont émergé pour accompagner des innovations à visée sociale ou environnementale comme les pôles de coopération économique (PTCE). Toutefois, ces initiatives n'ont pas encore entraîné de transformations majeures de l'écosystème de soutien à l'innovation, qui demeure principalement orienté vers la technologie et l'accès aux marchés. L'intégration des enjeux sociétaux reste ainsi marginale dans les critères

d'évaluation et de financement des projets innovants.

Dans ce contexte, la question d'une évolution en profondeur de l'écosystème de soutien à l'innovation vers une meilleure prise en compte des défis sociétaux contemporains mérite d'être posée. Il ne s'agit pas seulement de promouvoir ponctuellement des initiatives dites sociales ou environnementales, mais bien d'interroger les logiques structurelles de conception, d'accompagnement et de reconnaissance de l'innovation. Ce travail vise à analyser les possibilités d'un élargissement du paradigme actuel, en intégrant pleinement les innovations au service de la Société.

Cet article explore trois hypothèses principales. Les acteurs de l'écosystème d'innovation montrent un intérêt pour l'élargissement du paradigme de l'innovation, en intégrant des valeurs sociales et environnementales en plus des critères économiques, mais rencontrent des obstacles dans sa mise en œuvre effective (1). La transformation du paradigme nécessite la création d'une culture partagée entre des écosystèmes encore peu interconnectés, relevant de l'ESS d'une part et de l'innovation « conventionnelle » d'autre part, chacun ayant ses propres atouts et limites (2). Enfin, l'adoption de ce paradigme élargi pourrait être facilitée par le développement d'outils pratiques et de référentiels permettant de reconnaître pleinement les innovations sociales, tout en tirant parti des dispositifs existants (3). L'article s'appuie sur un travail mené depuis trois ans dans cet objectif. Il repose sur une revue de littérature approfondie portant sur l'évolution du paradigme de l'innovation en France, ainsi que sur les articulations entre

innovation sociale et ESS. Cette revue est complétée par un travail qualitatif, qui documente les premiers indices d'un élargissement du paradigme dominant et ouvre des pistes de réflexion sur une transformation structurelle de l'écosystème de soutien à l'innovation, en réponse aux enjeux de transition écologique et sociale actuels.

1.Revue de la littérature

1.1 Un paradigme actuel de l'innovation centré sur des logiques technologiques, marchandes et commerciales

Le Manuel d'Oslo, publié par l'OCDE en 1992, constitue une référence majeure pour la définition de l'innovation. Dans sa première version, l'innovation est envisagée principalement sous l'angle technologique, centrée sur les produits et procédés développés dans le secteur de la fabrication. Cette approche est remise en question au fil du temps. Plusieurs auteurs (notamment Houllier-Guibert et *al.*, 2017) soulignent que l'innovation ne se limite pas aux dimensions technologiques : des innovations organisationnelles et marketing se développent également dans les entreprises, dans une optique de maintien de leur compétitivité. Ce n'est toutefois qu'avec la publication de la troisième édition du Manuel d'Oslo, en 2005, que l'innovation non technologique est véritablement intégrée. L'innovation est alors définie comme « *la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures* » (OCDE, 2005, p. 54). Malgré l'ouverture aux innovations non technolo-

giques, le modèle d'innovation reste centré sur l'entreprise avec un objectif de compétitivité.

En France, les politiques publiques de soutien à l'innovation émergent dans l'après-guerre, en réponse à l'importance croissante de l'innovation pour le développement économique et technologique. Ces politiques, principalement axées sur l'innovation technologique, s'inscrivent dans le cadre de grands programmes nationaux dans des secteurs stratégiques tels que la défense, l'énergie ou l'automobile, portés majoritairement par de grands groupes industriels. L'État y joue un rôle prépondérant en orientant la recherche et l'innovation via des financements publics dans une logique de type colbertiste (Mustar et Larédo, 2002).

Un tournant s'opère dans les années 2000 avec la loi Allègre de 1999, qui facilite la création d'entreprises innovantes par les chercheurs et favorise les partenariats entre universités et entreprises. Dans son sillage, de nombreux dispositifs sont mis en place pour intensifier la valorisation de la recherche publique et les collaborations scientifiques : création du statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI) en 2004, des instituts Carnot en 2006, ou encore des cellules de diffusion technologique en 2007. La création d'opérateurs publics tels qu'OSEO (ancêtre de Bpifrance) en 2005 et de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) en 2006 illustre également la volonté de structurer l'écosystème de soutien. Durant cette période, les politiques mises en place tendent à rapprocher physiquement la science et l'innovation. Dans ce sens, la politique centrale de soutien à l'innovation reste celle des pôles de compétitivité, lancée en 2004. Inspirée des travaux sur les clusters (Porter, 1998) et les systèmes territorialisés de production, elle vise à favoriser les synergies entre entreprises, laboratoires de recherche et centres de formation dans des secteurs d'innovation stratégiques. Cette dynamique est renforcée par le développement de structures telles que les Centres Régionaux d'Innovation et de Transfert de Technologie (CRITT) et les Réseaux de Diffusion Technologique (RDT), visant à intensifier la circulation des compétences et des connaissances.

La crise financière de 2008 accentue encore les mutations du soutien à l'innovation. L'importance des incitations fiscales, notamment via le CIR, s'accroît : elles représentent 60 % du soutien total à l'innovation en 2015, contre 17 % en 2000[2]. Parallèlement, de nouveaux dispositifs sont créés pour favoriser le transfert de connaissances et l'innovation collaborative, à l'image des laboratoires communs (2013) ou des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) en 2014, bien que ces derniers restent principalement situés dans le champ de l'ESS. Dans le même temps, le dispositif CIFRE, qui était à l'origine principalement destiné aux sciences dures et aux grandes entreprises, s'est ouvert aux SHS, aux associations, aux petites entreprises, ainsi qu'au secteur public, et récemment même à l'administration (par exemple, les conventions de formation par la recherche en administration (COFRA)).

2. Rapport de la Commission nationale d'évaluation des politiques d'innovation, France Stratégie, janvier 2016, « Quinze ans de politiques d'innovation en France », disponible ici : https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport_cnepi_21012016_0.pdf

Aujourd'hui, l'écosystème français de soutien à l'innovation est marqué par une forte densification : alors qu'une trentaine de dispositifs nationaux étaient recensés dans les années 2000, on en compte plus de 60 en 2015, sans intégrer les initiatives locales portées par les collectivités[3]. Malgré cette diversification, le modèle dominant reste largement centré sur l'innovation technologique portée par les entreprises, avec une orientation forte vers les dépenses en R&D, dans la continuité de la stratégie de Lisbonne. Il n'a que peu évolué depuis les années 1990. Malgré la reconnaissance institutionnelle de l'innovation sociale (dans le cadre de la loi ESS de 2014, et non dans un cadre de loi relative à l'innovation ou la R&D, pouvant limiter la capacité d'appropriation par les acteurs de l'innovation), celle-ci demeure marginale dans les dispositifs de soutien généralistes.

Les orientations politiques récentes confirment la prédominance du paradigme technologique, lucratif et marchand de l'innovation. Dès 2017, le président Emmanuel Macron affirme son ambition de faire de la France une « start-up nation », en insistant sur le développement de l'économie innovante par la promotion des start-ups technologiques. Ses propos étaient très explicites : « *Aujourd'hui, la France est en train de devenir la nation des start-up, et elle doit réussir ce pari. C'est cela, ce que je veux faire avec vous dans les années qui viennent : précéder,*

3. Rapport de la Commission nationale d'évaluation des politiques d'innovation, France Stratégie, janvier 2016, « Quinze ans de politiques d'innovation en France », disponible ici : https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport_cnepi_21012016_0.pdf

anticiper, porter ce mouvement. ». Quelques années plus tard, en mai 2023, lors d'une présentation de sa politique industrielle, le Président Macron explique comment les financements du plan France 2030 sont dirigés vers les start-ups et la deep tech[4], il insiste sur les implications financières de ce positionnement[5]. En lien avec ces annonces, Bpifrance a lancé un plan spécifique de soutien à la deep tech[6]. La ligne nationale en matière de politique de soutien à l'innovation et à la recherche apparaît alors principalement orientée sur la deep tech développée par des start-up.

Malgré cet investissement massif dans l'innovation technologique, les défis socio-économiques, environnementaux et démocratiques croissants mettent en lumière les limites du paradigme dominant. Les dynamiques territoriales, les initiatives de l'ESS et certaines politiques publiques locales cherchent aujourd'hui à promouvoir une vision élargie de l'innovation, mieux articulée aux besoins sociétaux actuels.

5. Il précise lors de son discours : « Au plan de l'innovation, nous avons aussi des résultats très convaincants. La France est devenue un pays entrepreneurial avec 25 000 startups et créations d'entreprises au plus haut. On est donc toujours dans les 2 ou 3 de tête en termes de nombre de création de start-up, mais maintenant aussi en termes de nombre de tickets et de levées, de taille de ces tickets et de ces levées, on a consolidé notre tissu entrepreneurial, qui était déjà une force réelle depuis quasiment 10 ans »

6. Il précise lors de son discours : *« Sur France 2030, 13 milliards d'euros ont déjà été engagés pour 2 800 projets qui ont été soutenus et nous aurons engagé plus de 20 milliards d'euros avant la fin de l'année, avec des projets portés par des start-up industrielles comme des ETI ou des grands groupes, dans le domaine du spatial, du nucléaire, du médicament, de l'agroalimentaire, de la culture, avec aussi des premières usines. On a déjà une trentaine de projets annoncés et 13 nouveaux projets seront révélés aujourd'hui de deep tech et donc de start-up industrielles. »*

1.2 L'innovation sociale et les acteurs de l'ESS

Le terme d'innovation sociale est retenu par de nombreux acteurs pour désigner l'articulation entre besoins sociétaux et innovation. L'innovation sociale telle que nous la caractérisons puise dans différentes approches développées ces dernières années et se rapproche notamment de l'innovation sociale de troisième génération conceptualisée par Lévesque (Fossati *et al.,* 2018). Cette conceptualisation s'inspire largement de la vision du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES), qui a une conception de l'innovation sociale forte (i.e. transformative), considérant que cette dernière doit avant tout transformer le social (Klein *et al.,* 2016). Levesque considère que depuis les années 1980, trois générations d'innovations sociales se sont succédées. La première génération d'innovations sociales s'est développée avec la reconfiguration des rapports sociaux dans les sphères du travail, notamment en contre-pied aux normes imposées par le fordisme ; une seconde génération est intervenue ensuite autour des enjeux de consommation et des services (publics) en lien avec la reconfiguration de l'État dans les années 1990 ; une troisième génération d'innovations sociales se développe actuellement selon l'auteur autour du rapport à la nature avec des orientations vers les transitions sociales et environnementales. Alors qu'historiquement l'innovation sociale était assimilée à l'ESS, ces acteurs étant considérés comme « *source d'innovations sociales majeures, notamment d'innovations sociales dans les services* » (Fossati *et al.,* 2018, p. 6), les projets de troisième génération ne sont plus le fait uniquement de l'ESS, ils interpellent tous les acteurs et impliquent davantage des entreprises conventionnelles (Guay *et al.,* 2022). Levesque précise également dans Fossatti *et al.* (2018) que « *ce qui permet d'identifier l'émergence d'une nouvelle génération d'innovations sociales, c'est qu'elles sont portées par des acteurs nouveaux ou anciens mais qui se redéfinissent en s'inscrivant dans un projet de grande transformation qui devient à la fois plus complexe et plus exigeant* » (Fossati *et al.,* 2018, p. 10). La complexité inhérente au développement de nouvelles générations d'innovations sociales est d'autant plus forte pour les innovations sociales dites « radicales » et supposant ainsi une certaine transversalité : « *on dit par exemple que le concept d'entreprise d'insertion est une innovation assez radicale dans la mesure où elle brise des silos entre la sécurité sociale, les politiques d'emploi et les politiques de formation. Il y a quelque chose qui est vraiment nouveau, qui va au-delà de ce que l'on connaissait jusque-là* » (Fossati *et al.,* 2018, p. 6). Cette proposition de caractérisation de l'innovation sociale est intéressante mais ne nous parait pas embrasser la réalité des démarches actuelles d'innovations sociales. Nous considérons que cette approche de l'innovation sociale

6. Depuis 2017, la politique du Gouvernement a fait du soutien aux start-up industrielles et deep tech une priorité. 3,25 Mds€ sont mobilisés entre 2021 et 2025 à destination de l'écosystème des start-up et entreprises innovantes sur différents dispositifs : les concours innovations, les projets structurants de R&D (i-Démo), le PIA régionalisé ou encore les aides guichets dont les aides deep tech. Dans le cadre de France 2030, 2,3 Mds€ supplémentaires sont mobilisés pour accompagner jusqu'à l'industrialisation ces start-up et accélérer l'émergence de start-up à forte densité technologique. Cette stratégie permettra de concrétiser dans les prochaines années l'industrialisation des start-up soutenues sur notre territoire. Cette stratégie s'appuie sur plusieurs dispositifs nouveaux, opérés par Bpifrance, pour renforcer le vivier de start-up industrielles, financer leurs projets d'industrialisation, les accompagner pour lever les freins à leur développement. Article issu de France 2030 publié le 19/01/2022.

est largement inspirée de la conception anglo-saxonne orientée principalement autour de l'entrepreneuriat social.

Plus spécifiquement, l'innovation sociale peut schématiquement être scindée en deux principales approches.

Un premier groupe de travaux inscrit la notion dans des approches que l'on peut qualifier d'entrepreneuriales, visant à faire émerger et à développer des entreprises ou organisations particulièrement actives ou marquantes au regard de leur impact social. Les dispositifs tels que l'initiative présidentielle « la France s'engage » (2014-2017)[7] ou les « Pionniers French Impact » (2017-2020) s'inscrivent au niveau national dans cette logique centrée sur le projet. L'approche entrepreneuriale est principalement d'inspiration anglo-saxonne mais infuse dans plusieurs dispositifs et pratiques au-delà du monde anglo-saxon. Elle inscrit l'innovation sociale dans une logique marchande pour répondre à des problèmes sociaux. Cette conception de l'innovation sociale donne une place centrale à l'entrepreneuriat social. La littérature sur l'entrepreneuriat social s'intéresse de manière détaillée aux caractéristiques des entrepreneurs sociaux (profil, motivations, créativité, leadership, etc.) (Mumford et Moertl, 2003 ; Martin et Osberg, 2007). L'entrepreneuriat social met l'accent sur l'individu (et non sur l'organisation), qui serait motivé par une solidarité de nature philanthropique. La finalité de

7. Ce programme de soutien initié par l'État en 2014 a été transformé en fondation reconnue d'utilité publique pour soutenir les démarches d'innovation sociale, voir le site internet pour plus d'informations : https://fondationlafrancesengage.org/

l'innovation ne parait néanmoins pas clairement définie (Defourny, 2004).

Pour un second groupe d'auteurs relevant d'un courant institutionnaliste, l'innovation sociale vise à consolider des écosystèmes territoriaux et à accompagner leur capacité, par la coopération, à générer des dynamiques d'innovation. La démarche de labellisation des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) pendant le quinquennat de François Hollande peut être un exemple de la perception de l'innovation sociale par ce courant. Cette conception a été développée principalement dans le milieu francophone (Québec et France). Elle s'inscrit dans une conception institutionnaliste de l'innovation sociale et a été particulièrement développée par les chercheurs du CRISES (Richez-Battesti et *al.*, 2012). Elle donne une place centrale au processus d'innovation sociale à son aspect collectif et à la transformation sociale qu'elle peut produire. Elle vise à consolider des écosystèmes territoriaux et à accompagner leur capacité, par la coopération, à générer des dynamiques d'innovation. La définition proposée de l'innovation sociale par Bouchard (2011) et retenue par le CRISES paraît bien résumer l'approche institutionnaliste de l'innovation sociale : « *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* » (p.6). L'approche institutionnaliste oriente l'innovation sociale vers des approches solidaires et inscrites dans des logiques non marchandes (ou principalement autres que

marchande), dans lesquelles l'ESS a une place prépondérante. L'approche institutionnaliste considère l'innovation sociale comme un système territorialisé et un levier de transformation sociale. Cette conception de l'innovation sociale donne autant de place au caractère novateur de la solution qu'au processus qui l'a engendré, ce dernier devant intégrer une diversité d'acteurs dans une approche démocratique et associer les bénéficiaires.

Ces deux approches scindent l'innovation sociale entre, d'une part, la lecture de l'entrepreneuriat social ou du « social business », qui perçoit l'innovation sociale au prisme de projets menés par des entreprises et qui met en avant la notion d'impact, et d'autre part, l'approche institutionnaliste qui souligne plutôt les effets des processus sociaux à partir de démarches endogènes. Les deux approches sont par ailleurs alignées sur le fait que l'innovation techno-centrée n'est pas suffisante. Douchet (2019), revient dans le détail dans sa thèse de sciences politiques sur cette bataille définitionnelle dans le « champ » de l'innovation sociale.

Bien que l'innovation sociale se distingue de l'innovation technologique, la frontière entre l'innovation sociale et technologique reste nécessairement poreuse, des innovations technologiques pouvant répondre à des enjeux sociétaux, et inversement, des innovations sociales pouvant répondre à des objectifs marchands. Une compréhension fine de ces deux catégories d'innovation invite à identifier une imbrication voire une complémentarité entre innovation sociale et technologique, « *la réalité est plus complexe et les deux types d'innovation coexistent de manière très*

imbriquée. (...) On imagine mal de nos jours des innovations sociales marquantes qui n'intègreraient pas des composantes technologiques » (Conseil de la Science et de la Technologie, 2000, p. 7).

Comme nous l'avons montré, les formes d'innovation ont évolué au cours du temps (voir notamment Dandurand, 2005 ; Muller, 2021), laissant apparaître une nouvelle forme d'innovation transversale et systémique et donc particulièrement complexe à mettre en œuvre. La conception de l'innovation a ainsi évolué ces dernières décennies vers une approche davantage fondée sur le bien-être et l'humain qui se seraient substitués à l'idéologie techno-centrée des années 1990 (Le Chevallier, 2019). Les changements socio-économiques et environnementaux rapides actuellement en œuvre impliquent de repenser le positionnement et les finalités de l'innovation. L'innovation qui se dessine semble plus complexe à certains égards : elle implique de prendre en compte une diversité d'enjeux, généralement globaux et interconnectés. Les projets d'innovation ont évolué pour intégrer des éléments transversaux qui recouvrent généralement des approches multidimensionnelles.

Malgré l'ouverture vers des modèles d'innovations non technologiques, le modèle dominant reste centré sur l'entreprise avec un objectif de compétitivité économique. Les crises économiques apparues depuis la fin des années 1990 ont continué d'attiser l'intérêt pour l'innovation technologique, encore considérée comme le principal moteur de croissance. Dit autrement, le modèle d'innovation technologique continue à dominer et les projets

d'innovation high tech voire deep tech sont encore largement encouragés et vus comme une des seules solutions pour répondre à l'enjeu de compétitivité nationale. Des dispositifs spécifiques de soutien se développent pour accompagner les innovations environnementales, sociales, sociétales, etc. Cela n'entraîne toutefois pas de modifications ou d'inflexion significative dans le champ des dispositifs de soutien à l'innovation, lesquels restent largement structurés et orientés par les approches de l'innovation technique, technologique ou industrielle, dont la pertinence demeure évaluée à l'aune de leur capacité à intégrer ou créer de nouveaux marchés.

2. Une méthodologie qualitative pour une compréhension des enjeux associés à l'élargissement du paradigme de l'innovation

L'article présente des résultats intermédiaires d'une démarche de recherche visant à analyser la réception de l'écosystème de soutien à l'innovation à l'ouverture du paradigme de l'innovation. Afin d'observer cette potentielle ouverture aux enjeux sociétaux, c'est la notion d'innovation sociale de rupture qui est testée auprès de cet écosystème. L'innovation sociale de rupture s'inspire de l'approche wébérienne visant à concevoir un idéal-type (Weber, 1918) comme une création conceptuelle permettant notamment d'évaluer dans quelle mesure la réalité se rapproche ou s'écarte de cette représentation idéale. Appliquée à l'innovation sociale, elle correspond à la construction d'une « utopie » permettant de disposer d'un instrument d'intelligibilité fondamental en vue d'analyser le réel à travers son écart avec le type idéal.

Cette approche méthodologique permet d'inscrire la démarche d'innovation sociale dans une perspective avant tout politique, et de mettre en lumière à la fois les motivations profondes des acteurs, les finalités que leur action dessine, et la trajectoire de transformation. L'innovation sociale de rupture a été conceptualisée pour la première fois dans la thèse de Douchet (2019)[8], où elle explique que l'innovation sociale de rupture « exprime sur le plan conceptuel la dynamique de transformation sociale en tant que telle, tout en intégrant une dimension d'impact positif sur la société, à partir du moment où l'innovation s'inscrit dans une finalité sociale (Douchet, 2019). L'option retenue à savoir la reprise de la terminologie « innovation de rupture » souvent choisie par les pouvoirs publics et les spécialistes de l'innovation pour désigner le type d'innovations amenant les bouleversements les plus importants tout en y accolant la dimension sociale, se distingue par les 3 éléments suivants : des cadres d'action qui sont avant tout des construits sociaux ; un positionnement politique de contribution à l'intérêt général ; et une finalité de mieux-être social. Sous le terme « innovation sociale de rupture », nous entendons désigner le résultat d'un système d'interactions d'acteurs engagés au travers d'une dynamique qui repose sur un changement de paradigme, sur une volonté de changer fondamentalement l'appréhension d'une problématique de société ou des solutions qui doivent y répondre, et nécessite de venir croiser plusieurs types d'innovation (innovation de service, d'organisation, de financement, innovation règle-

8. Douchet L., 2019, « Être une entreprise et servir la Société. Analyse du processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale en France au début du 21ème siècle », Doctorat en sciences politiques, Université de Bordeaux.

mentaire, changements culturels ou cognitifs, innovation politique, etc.). Elle s'incarne au travers d'un changement de cadres institutionnels, règlementaires et cognitifs. La combinaison des innovations qu'elle induit (en termes de nouveaux services, produits ou technologies, modèles économiques et organisationnels, normes ou politiques publiques) fonde une rupture avec l'existant quand bien même elle se fonde dans un processus de transformation des pratiques sociales durant une période plus ou moins longue (Palluault *et al.*, 2021).

Les éléments de réflexion présentés dans cet article reposent sur des données collectées au cours des trois dernières années à partir de sources. L'approche adoptée repose sur des données qualitatives et quantitatives et suit une logique itérative, permettant une analyse approfondie et une compréhension fine des potentialités d'un élargissement du paradigme dominant de l'innovation. Quatre méthodes principales ont été mobilisées : l'immersion, des entretiens semi-directifs, une enquête nationale sur l'innovation, ainsi que l'expérimentation de nouveaux outils et référentiels dans l'écosystème de soutien à l'innovation.

L'immersion constitue un volet clé de cette méthodologie, appuyée sur l'expérience de 10 ans d'Ellyx au sein de l'écosystème d'innovation. Ellyx a expérimenté divers cadres de soutien à l'innovation, notamment l'incubation dans un technopôle, le statut de JEI obtenu en 2013, l'obtention de l'agrément CIR en 2014, la mobilisation de thèses CIFRE et la création d'un laboratoire commun. Les salariés d'Ellyx ont été directement impliqués dans ces

dispositifs, interagissant avec les acteurs responsables de leur mise en place, recueillant leurs retours et observant les dynamiques à l'œuvre. Cette immersion a débuté avec la création d'Ellyx en 2014 et se poursuit depuis plus de 10 ans à travers l'accompagnement des acteurs en interaction, ou ayant vocation à l'être, avec l'écosystème de soutien à l'innovation : porteurs de projet, collectivités, institutions et responsables de dispositifs[9]. Aussi, le programme de R&D TRAJETS, mené par Ellyx depuis 3 ans, a constitué un cadre privilégié pour explorer les enjeux liés à l'élargissement des modalités de soutien à l'innovation, en particulier celles orientées vers la société.

Huit entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des acteurs internes et externes à Ellyx, spécialisés sur les enjeux de l'écosystème de l'innovation. Ces entretiens ont permis de recueillir des perspectives variées et de confronter les hypothèses de travail sur l'ouverture du paradigme de l'innovation.
Une enquête nationale a également été menée pour éclairer le rôle de l'innovation face aux défis sociétaux actuels en 2024 et 2025. Diffusée auprès de neuf réseaux nationaux de l'innovation (France Cluster, France Universités, ESS France, CNER, réseau CURIE, Retis, le réseau des Carnot, l'AFCRT, l'ANPP) en 2024 et quinze en 2025 (en plus, ANRT, conférence des grandes écoles, France villes et territoires durables, France urbaine et intercommunalités de France), cette enquête a recueilli 142 réponses en 2024 et 234 en 2025 à un questionnaire de 23 questions destiné aux professionnels de l'innovation et de la recherche en

9. La societal readiness levels est issue des travaux menés conjointement par Ellyx, le CNRS et l'université de Poitiers

France, incluant des acteurs de la valorisation, des chercheurs, des ingénieurs R&D, des financeurs et des agents de développement territorial, etc. L'objectif de ces enquêtes était triple :

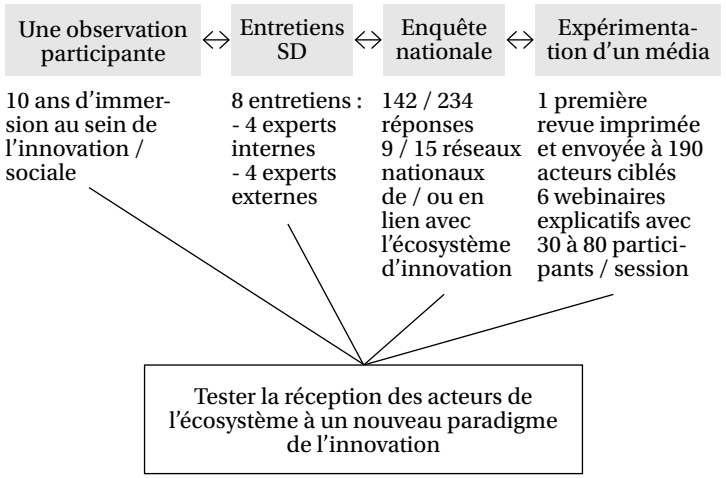
- évaluer l'adhésion à une vision de l'innovation prenant en compte les enjeux sociétaux ;
- identifier la place de ces enjeux dans les stratégies des organisations et dans les pratiques professionnelles ;
- préciser les freins et leviers à l'intégration de ces enjeux dans les dispositifs de soutien à l'innovation.

Enfin, plusieurs expérimentations ont été conduites au sein de l'écosystème de soutien à l'innovation, en particulier l'utilisation de nouveaux outils comme l'échelle Societal Readiness Level. Cette grille de lecture, qui complète l'échelle Technological Readiness Level utilisée pour évaluer la maturité technologique des innovations, permet de positionner le développement des innovations sociales sur une échelle de 9 niveaux. L'expérimentation d'un média distribué à 190 acteurs ciblés a également été réalisée, visant à redéfinir le récit de l'innovation avec l'apport d'experts.

La combinaison de ces différentes sources de données a permis d'identifier des éléments relatifs à l'élargissement du paradigme de l'innovation au sein de l'écosystème de soutien à l'innovation (voir figure 1).

3. Résultats intermédiaires : un écosystème de soutien à l'innovation à l'écoute, mais dont l'assimilation d'un changement de paradigme de l'innovation demeure incertaine

Figure 1. Schéma de la méthodologie mobilisée



Source : Auteures, 2025.

L'analyse des données collectées a permis d'évaluer empiriquement la réceptivité de l'écosystème de soutien à l'innovation à un élargissement du paradigme de l'innovation. Les résultats préliminaires montrent que l'écosystème est réceptif à l'idée d'une conception élargie de l'innovation, davantage tournée vers les enjeux de société. Cependant, une analyse plus approfondie montre que l'adoption de ce nouveau paradigme est soumise à plusieurs enjeux de compréhension, de clarification et d'appropriation avant de pouvoir être effective.

3.1 L'innovation, un objet polymorphe, marqué par le clivage des cultures organisationnelles

Comme le souligne la littérature scientifique, même si certaines définitions telles que celles issues des éditions du Manuel d'Oslo incluent explicitement l'innovation non technologique, la vision dominante reste largement centrée sur la technologie et orientée vers la compétitivité. Il en résulte des écarts de légitimité persistants dans la reconnaissance et le soutien institutionnel de certaines formes d'innovation, comme celle portée par les acteurs de l'ESS, et pour laquelle les modèles de propriété intellectuelle ou de valorisation économique courants sont souvent peu compatibles (Omer, 2024). Cette hégémonie conceptuelle et culturelle engendre et entretient des clivages durables entre des mondes professionnels qui se distinguent selon différentes acceptions de l'innovation.

3.1.1. Innovation sociale et innovation technologique : entre cloisonnement et méconnaissance

Les collectivités territoriales, souvent peu formées à la recherche et au management de l'innovation, peinent à exploiter les apports des expérimentations portées par les acteurs de l'ESS, au-delà de la réponse à un problème donné. De plus, la dynamique d'institutionnalisation de l'innovation sociale a, paradoxalement, contribué à renforcer certains cloisonnements, les collectivités territoriales se recentrant sur une logique de prestation de services (Douchet, 2019). Les acteurs du soutien à l'innovation en ignorent également les apprentissages précieux : adéquation entre besoin et solution, nouvelles formes d'organisation, éclairage de failles systémiques et autres potentiels de développement d'activités, de services, de produits… Certains cas illustrent aussi la distance entre une innovation sociale transformatrice et une innovation d'utilité sociale et lucrative : lors d'un travail commun de sensibilisation avec une SATT, des réserves ont, par exemple, pu être exprimées quant à la mise en avant d'un projet fortement innovant portant sur l'évolution des rites funéraires, aux applications multiples, préférant un projet portant sur l'e-éducation, dont le spectre des innovations induites était moins diversifié mais plus conforme aux attentes ou projections sociales. Des tensions peuvent également apparaître autour de la maîtrise des référentiels. À titre d'exemple, un chercheur signalait la difficulté à promouvoir de nouveaux modèles de comptabilité écologique quand peu de décideurs sont réellement formés au sujet même de la comptabilité, pourtant central pour rénover des fondamentaux de l'économie et réglementer en conséquence. Enfin, il est fréquent que les points de contact entre ces mondes soient tout simplement méconnus. Lors d'un entretien, une professionnelle de l'écosystème de l'innovation ignorait que l'une de ses anciennes structures employeuses, pourtant associative, relevait statutairement du champ de l'ESS. De même, une dirigeante de l'ESS ignorait qu'elle aurait pu mobiliser des dispositifs d'aide de droit commun pour soutenir le développement d'un label de consommation durable. Ainsi ces mondes peuvent certes se croiser et dialoguer mais ils ne partagent pas nécessairement les mêmes logiques d'action, les mêmes critères de résultats, quand bien même la vision paradigmatique de chacun serait au service de la société.

3.1.2. Une tension entre l'adhésion à un idéal et la réalité observée

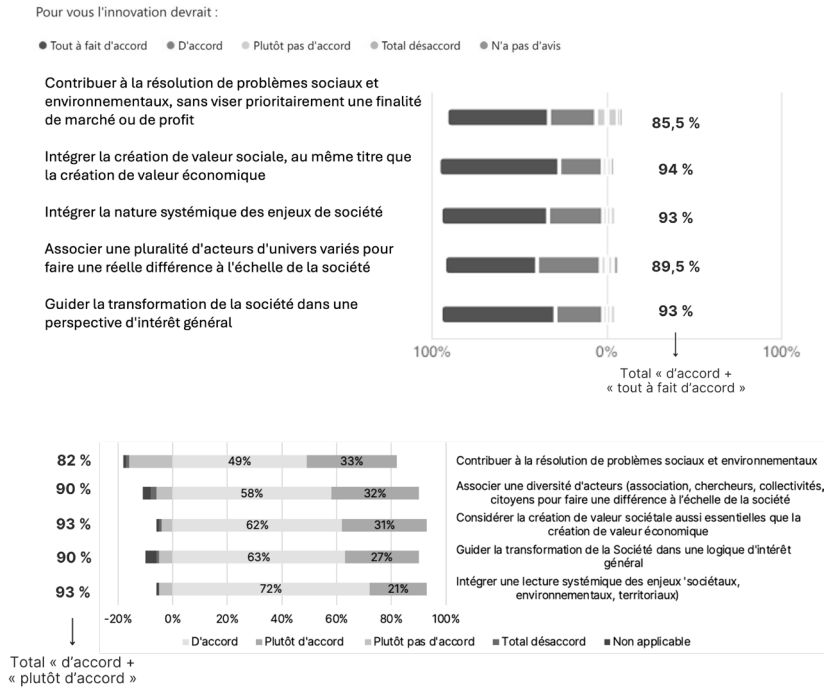
Un enseignement central émane des enquêtes « Innovation et Société » 2024 et 2025 : la question de la contri-

bution sociétale de l'innovation est une réalité apparemment partagée. Les propositions formulées en faveur d'un paradigme élargi de l'innovation intégrant des finalités sociales, environnementales et démocratiques recueillent des avis hautement favorables (voir figure 2) et pour l'enquête 2024, une majorité des répondants[10] estiment que l'innovation bénéficie déjà notablement à la Société. Toutefois, ce consensus nous invite à la prudence et nous pouvons faire l'hypothèse d'une tension existant entre une vision idéale de l'innovation comme possible levier d'intérêt général et les usages observés sur le terrain. Ainsi le détail des réponses souligne des résultats plus contrastés pour les enjeux complexes et structurels, comme les inégalités sociales ou de genre et dont la résolution suppose des transformations institutionnelles et culturelles. Par exemple pour l'enquête 2024, seul un tiers des répondants considère que l'innovation constitue un levier pertinent pour répondre aux problématiques de démocratie contre plus de 60 % lorsqu'il s'agit d'inclusion numérique ou de questions environnementales, pour lesquels la dimension technique de l'innovation semble plus intuitive. Les mêmes tendances sont observées pour l'enquête 2025, lorsque les répondant sont interrogés sur la place de l'innovation dans la résolution de questions sociétales précises. Des nuances apparaissent selon les problématiques. Dans les domaines où sont souvent développées des solutions techno-centrées (énergie, déchets, relocalisation de filières, biodiversité, qualité des sols), l'innovation semble avoir un impact clair, direct et tangible.

10. Tous profils confondus, les répondants ont attribué à l'innovation une note moyenne de 4,45 sur 6 quant à sa contribution à la société, 6 représentant le niveau de contribution le plus élevé.

Pour les enjeux plus complexes et structurels (précarité, renforcement du lien social, inclusion), qui nécessitent des changements institutionnels, systémiques et culturels, l'impact de l'innovation semble moins convaincant. Toutefois, derrière cette apparente convergence se cache probablement des représentations très hétérogènes de ce que recouvre concrètement cette réorientation. Si l'idée

Figure 2. Schéma de ce à quoi l'innovation devrait contribuer



Source : *Enquête Innovation et Société*, 2024 et 2025.

d'une innovation au service du social ou de l'environnement fait consensus, les façons d'en définir les contours, les leviers, les objectifs et les modalités restent à préciser et à construire.

Un autre consensus très fort se dégage sur la place des enjeux sociaux et environnementaux dans les pratiques professionnelles. Pour l'enquête 2024, environ 70 % des répondants estiment qu'une approche élargie de l'innovation permettrait de faire évoluer leur métier. Assez logiquement, les acteurs de l'ESS déclarent majoritairement (75 %) être en contact avec des innovations à finalité sociétale, là où les professionnels de l'innovation déclarent plus souvent une priorité commerciale (49%). Les mêmes tendances sont observées pour l'enquête 2025, la comparaison des représentations et des projets menés montre un décalage marqué : si la majorité affirme une vision sociétale et systémique de l'innovation, seuls 17 % des projets menés répondent directement à des besoins sociaux ou sociétaux.

Les répondants déclarent en majorité que leur activité professionnelle contribue à la résolution d'enjeux sociaux ou environnementaux et que cela s'inscrit dans la stratégie de leur organisation. Cette unanimité interpelle et peut refléter deux niveaux de dissonance. A l'échelle individuelle, l'écart entre la perception générale de l'innovation (et sa capacité à résoudre des enjeux sociétaux) et la satisfaction globale des répondants peut s'expliquer par un effet de perception : chacun se reconnaît dans une dynamique perçue comme vertueuse, sans que cela ne se traduise nécessairement par des transformations concrètes.

À l'échelle collective, le décalage ne s'observe pas tant entre les groupes qu'entre une adhésion partagée à un idéal et la faiblesse d'effets concrets face à des problèmes systémiques persistants. Ainsi, derrière cette convergence de principe se cachent probablement des représentations très hétérogènes de ce que recouvre concrètement cette orientation. En d'autres termes, si l'idée d'une innovation au service du social ou de l'environnement fait consensus, les façons d'en définir les applications, les leviers et les objectifs restent floues. Ce décalage soulève la nécessité d'un débat autour des attentes associées à l'innovation et les termes de son appui.

3.1.3. Une réponse expérimentale au besoin d'une dialogie

L'analyse des réponses de l'enquête portant sur les freins potentiels à l'enrichissement du paradigme actuel de l'innovation fait apparaître quatre types de barrières :

- un manque de convergence des intérêts entre acteurs publics, du privé lucratif, à lucrativité limitée ou non lucratif ;
- des verrous cognitifs et culturels freinant les dynamiques de coopération ;
- une méconnaissance mutuelle entre les univers scientifiques, économiques et de l'ESS ;
- une absence de volonté politique pour promouvoir ce type d'innovations.

Les acteurs de l'ESS pointent surtout l'absence de volonté politique comme principal obstacle, tandis que les professionnels de l'innovation insistent davantage sur la diversité des finalités poursuivies, perçue comme un fac-

teur de complexité. Les freins identifiés suggèrent une incapacité collective à produire une vision unifiée de l'innovation, prérequis nécessaire à la co-construction de démarches de transformation sociale.

Ces enseignements nous amènent à poser quatre pistes de réflexion :

- mettre en place des espaces réguliers de dialogue et de coopération entre entreprises, acteurs de soutien à l'innovation et innovateurs sociaux ;
- rendre plus tangibles et visibles les trajectoires de transformation sociale pour faciliter l'actualisation des référentiels dominants ;
- favoriser la légitimation des innovations sociales en valorisant leurs spécificités et leur accès aux dispositifs de droit commun dès lors qu'elles répondent aux critères d'éligibilité et aux obligations de production requis ;
- faciliter l'appropriation des approches scientifiques par les acteurs de l'ESS qui souhaitent porter des innovations sociales afin de renforcer leur potentiel de transformation et mieux documenter leurs enseignements.

Face à ces constats, un dispositif de sensibilisation expérimental a été imaginé pour participer à l'émergence d'une culture commune de l'innovation contributive à la résolution de problèmes sociétaux. Actuellement en cours de test, ce dispositif s'articule autour d'un magazine trimestriel croisant entretiens académiques, des études de cas et des éclairages théoriques favorisant la diffusion d'une lecture renouvelée de l'innovation ; des outils méthodologiques et des grilles d'analyse adaptés au

repérage, à l'analyse et à l'appui de démarches de transformation sociale; des webinaires d'approfondissement, associant et ouvert à des professionnels de l'innovation, chercheurs, associations et collectivités autour des enjeux croisés entre Société et sciences.

Ce dispositif a été conçu en direction des acteurs de l'écosystème de soutien à l'innovation avec deux intentions. Il s'agit, d'une part, de favoriser leur acculturation aux spécificités, aux finalités et aux logiques d'action propres à l'innovation sociale ; d'autre part, de les inviter à interroger leur positionnement stratégique face aux transformations à anticiper et à mener. L'urgence des questions sociétales place l'innovation à un carrefour critique entre la conservation de modèles et de cadres institutionnels devenus peu opérants (Mazzucato, 2018), l'élargissement des principes directeurs pour les articuler aux mutations écologiques et sociales, ou la redirection radicale vers des dynamiques d'innovation à finalité sociale à l'instar des initiatives portées par l'ESS. Dans ce contexte, notre démarche est de contribuer à la clarification des représentations de l'innovation dans une perspective de transformation sociale et à la diffusion de référentiels adaptés. Toutefois, une lecture critique de l'adhésion exprimée à des objectifs d'intérêt général nous invite à la prudence : se positionner en faveur de l'innovation « au service du bien commun » peut également relever de dynamiques de légitimation, indépendamment de l'effectivité ou de la portée réelle des actions menées. Ce phénomène soulève la question de la performativité du discours sur l'innovation qui peut alimenter des postures d'engagement souvent peu suivies d'effet, surtout dans des cadres struc-

turellement contraires à une véritable transformation sociale. Il rappelle aussi que ce qui fait « bien commun » est certainement objet de débats et ne peut reposer que sur une mise en discussion de la valeur de ce qui est produit. Si notre dispositif vise donc à favoriser une meilleure compréhension partagée, il reste attentif aux écarts possibles entre les intentions et les pratiques.

3.2 Les risques de s'arrêter à l'intelligibilité d'un nouveau paradigme de l'innovation

Si la dimension transformative de l'innovation sociale suscite un intérêt, les implications semblent être largement sous-déterminées. Ce constat se décline autour de trois dynamiques principales, qui constituent à la fois des risques de s'arrêter à l'intelligibilité du paradigme et des indices observables du manque d'appropriation actuelle de ce dernier.

3.2.1 Du besoin de reconnaissance de la contribution sociétale au risque d'instrumentalisation

Puisque le paradigme d'innovation sociale de rupture n'est pas normalisé (au sens de son institutionnalisation et de son intégration dans les pratiques sociales), il n'existe pas de cadre d'appui ou de valorisation qui corresponde complètement aux besoins des acteurs qui se positionnent pourtant en faveur d'une contribution sociétale à visée transformative. Or, ce positionnement, issu d'une réelle volonté de changement, appelle à une reconnaissance et souligne le besoin de montrer que les activités menées sont dirigées en faveur de cette ambition de changement. En effet, les acteurs sont de plus en plus soumis à une injonction de positionnement sociétal et différentes

modalités émergent pour attester de sa contribution aux enjeux sociétaux de notre époque. Il peut s'agir de définir une politique de Responsabilité Sociale, de construire des indicateurs de mesure d'impact social, d'une appartenance au champ de l'ESS, etc. Alors même que ces modalités renvoient à des réalités très différentes en termes de degré de transformation, elles permettent bien de se positionner sur un plan de contribution sociétale. Ce positionnement devient un réel enjeu pour tous les acteurs du monde social, comme en témoignent les déclinaisons des « politiques de responsabilité sociale » : RSE pour les entreprises, RSO pour les organisations, RSU pour les universités (Delattre, 2023). Le risque ici est de mesurer une multiplicité d'effets, potentiellement à la marge et de manière instrumentale, sans interroger politiquement et scientifiquement ce que l'ensemble d'une démarche peut faire bénéficier ou non au bien commun. Faute de cadre pour faire reconnaître une trajectoire d'innovation sociale de rupture, les acteurs s'en saisissent par leur prisme particulier : innover pour la qualité de vie des salariés, innover pour réduire ses déchets, innover pour innover... Cette diversité d'approches révèle l'absence d'un paradigme pleinement partagé et souligne le manque d'une appropriation commune. Il n'est pas question de dire ici que les acteurs contribuent de manière artificielle mais de souligner que les cadres actuels ne sont pas adaptés à l'innovation sociale de rupture : les représentations sociales sont inscrites dans un paradigme technocentré, les dispositifs d'appui sont peu accessibles à des démarches coopératives, les outils de mise en œuvre ne sont pas orientés sur le déploiement de dynamiques de transformations sociétales, etc. Ainsi, se positionner en faveur d'une res-

ponsabilité ou d'une contribution sociétale ne permet pas de savoir à quoi cela aboutit en termes de transformation effective. Ainsi, faute de référentiels stabilisés et de dispositifs adaptés, les acteurs s'inscrivent dans les logiques existantes de valorisation indépendamment de l'interrogation objectivée de l'adéquation entre les pratiques et activités menées et l'ambition ou la volonté affichée. C'est pourquoi la montée en visibilité de l'innovation sociale de rupture s'accompagne d'un risque de dévoiement de sa signification. Certains recourent à des dispositifs ou labels qui peuvent parfois relever davantage de stratégies de communication ou de reconnaissance institutionnelle que d'un engagement dans des dynamiques de transformation structurelle. D'autres souhaitent démontrer leur contribution à la résolution de problématiques sociétales sans pour autant revoir leurs pratiques ni interroger en profondeur leur impact. On constate une forme de performativité du discours («faire sa part», «être contributif») mais sans que cela ne se traduise nécessairement par des changements concrets, ou suffisants au regard des défis identifiés. Ce phénomène pourrait renvoyer à un mécanisme de légitimation sociale : revendiquer une contribution sociétale permet de valoriser son image, d'obtenir des financements ou de renforcer sa position dans un écosystème. Cependant, il alimente également la méfiance, en pouvant induire un soupçon d'instrumentalisation des questions sociales ou écologiques , et fragilise ainsi la portée transformative de l'innovation sociale de rupture.

3.2.2 Changer « de » société ou changer « la » société : quels risques de confusion ?

La formule qui ouvre cette partie (« changer de société

versus changer la société ») illustre l'écart de positionnement entre des actions positionnées en alternative (ou « anti ») et des actions positionnées en coopération (ou « avec »), les deux visant une transformation sociétale. L'approche par la coopération, la co-construction et la co-responsabilité s'impose aujourd'hui comme un principe structurant des démarches de transition, à la fois dans leur mise en œuvre concrète et dans leur gouvernance. Cette orientation, marque une rupture avec les logiques descendantes et cloisonnées (Beauvillard et Beauvillard, 2020, 2022). Les PTCE par exemple (placés en miroir des pôles de compétitivité), à travers leurs principes d'action (ancrage territorial, hybridation des ressources, finalité d'utilité sociale), participent à l'émergence de modèles nouveaux, fondés sur la coopération plutôt que sur la compétition, sur la territorialisation plutôt que sur la compétitivité internationale. Or, s'ils incarnent une tentative de reconfiguration des rapports entre économie, territoire et société, leur capacité de transformation reste limitée : les PTCE peinent à s'imposer hors du périmètre de l'ESS, souvent perçus comme des dispositifs « de niche » ou confinés à un entre-soi militant (Bourbousson, 2022). Cette faible résonnance dans les politiques économiques plus larges freine leur capacité d'être des leviers de transformation économique territoriale. Si des initiatives se développent où l'utilité sociale et la durabilité prennent le pas sur la recherche exclusive de profit et que de nouveaux modèles émergent - cherchant à articuler production de valeur, impact social et transition écologique - elles demeurent souvent portées par les acteurs de l'ESS avec une présence marginale des entreprises marchandes classiques et où l'acteur public est plus souvent

financeur que partenaire. Cette configuration révèle un clivage persistant entre deux mondes : l'un encore fortement structuré par les logiques concurrentielles et sectorielles ; l'autre intégrant notamment les logiques de communs et de résilience. Or, les logiques de changement ne pourront aboutir si elles consistent à mettre en opposition deux récits alternatifs et à nourrir la séparation entre les différents acteurs du monde social. C'est bien ici le risque de la faible intelligibilité du paradigme d'innovation sociale de rupture, qui sous-tend que c'est par la coopération des acteurs publics, acteurs privés lucratifs, acteurs de l'ESS et chercheurs académiques qu'il est possible de penser des dynamiques de transformation sociétale. Sans l'appropriation de sa dimension systémique, c'est-à-dire l'exigence de coopération et de rupture avec les logiques lucratives dominantes ou encore de refonte institutionnelle, de nombreux acteurs se heurtent à l'impossibilité d'agir seuls. Dans ce cadre, la logique de la responsabilité sociétale et environnementale montre ses limites. Et tant que l'innovation sociale reste cantonnée à des approches traditionnelles ou militantes, elle échappe au travail critique et d'ouverture nécessaire pour en faire un véritable levier de transformation.

Expérimenter une démarche d'innovation sociale de rupture nous a ainsi révélé combien il peut être paralysant de reconnaître à la fois l'urgence des défis, la complexité du chemin pour y parvenir et l'interdépendance de chacun pour avancer. À titre d'exemple, Ellyx a été co-lauréat du programme d'investissement national 100% Inclusion au sein d'un consortium d'acteurs visant à expérimenter et déployer le programme « 100% transition ». Ce programme co-porté par quatre organismes de formation et

une association d'éducation populaire, visait à remobiliser les jeunes de 16 à 25 ans par la découverte d'activités utiles à la transition écologique et sociale en France métropolitaine et Guyane. Or, un écueil s'est révélé au fil de l'expérimentation qui testait une méthode d'accompagnement pour concilier « projet de vie » et « projet de Société » : *« en favorisant une meilleure conscientisation du projet de vie au cours du programme d'accompagnement et la découverte d'un système parallèle encore marginal relevant de la transition écologique et sociale, 100% Transition contribue à pointer les défauts d'un système qui ne permet pas réellement de s'épanouir ni de contribuer positivement à la société. Il s'ensuit un risque de désenchantement à la sortie du parcours, faute de pouvoir mettre en place son projet et se sentir confronté aux mêmes impasses. Les institutions éducatives, scolaires et de la formation sont structurées autour du projet professionnel (futur ou proche), sans réussir à bien considérer les autres facettes de la vie ni à positionner la jeunesse comme actrice indispensable de la transition écologique et sociale »* (Consortium 100% Transition, 2023). Ainsi, cela peut conduire à l'impression d'une impasse structurelle, faute d'organisation de cadres coopératifs, comme en témoigne la mise en œuvre du programme (Gayraud, 2024). L'innovation sociale de rupture appelle à une réorganisation systémique et à des coopérations profondes dans un environnement peu propice à celles-ci. L'enjeu est d'éviter une démobilisation des acteurs qui s'épuiseraient à porter des initiatives où les verrous ne peuvent être levés que par la contribution d'autres acteurs ayant des leviers à d'autres échelles et sur d'autres champs de la dynamique de transformation visée.

3.2.3. Une faible mise en débat du paradigme : absence de controverse, absence de maturation

Enfin, l'ambiguïté ou la faible intelligibilité actuelle de la notion d'innovation sociale de rupture limite aujourd'hui sa mise en débat, tant sur le plan scientifique que politique. C'est d'ailleurs l'absence de forte controverse scientifique et politique autour de cette notion qui en démontre la faible intelligibilité et appropriation. Faute d'intégration des implications du paradigme de l'innovation sociale de rupture, peu d'acteurs la remettent en question alors même qu'elle vient questionner les fondements de leurs pratiques, qu'ils soient publics ou privés. L'enjeu, à ce stade, semble davantage de faire émerger une mise en discussion des contours de ce paradigme, et de ce qu'il implique en termes de changement dans les pratiques mêmes des acteurs qui peuvent contribuer à le faire advenir. Il ne s'agit pas simplement de discuter de nouvelles manières d'innover mais d'organiser les conditions permettant d'interroger notre modèle de Société. Nous faisons l'hypothèse que c'est par la création de nouveaux objets qu'il est possible de penser l'opérationnalisation, et donc l'intelligibilité puis l'appropriation, du nouveau paradigme.

3.3. Vers un renouvellement du paradigme de l'innovation par la création d'objets opérants

L'adoption d'un paradigme élargi de l'innovation, intégrant de manière pleine et entière les enjeux sociaux, environnementaux et démocratiques, se heurte encore à des cadres d'analyse, d'évaluation et de financement historiquement structurés autour de l'innovation technologique et des logiques de marché (TRL, brevets, CIR, etc.). Dans

ce contexte, l'une des hypothèses avancées dans nos travaux est que la création de nouveaux objets - qu'il s'agisse d'outils d'évaluation, de dispositifs de financement ou de formats de coopération - peut jouer un rôle stratégique pour rendre ce changement de paradigme à la fois intelligible et opératoire.

3.3.1. Une stratégie de « cheval de Troie » : s'inspirer des référentiels dominants

Nos observations empiriques confirment partiellement cette hypothèse : des outils inspirés des référentiels dominants, mais réinterprétés à la lumière des finalités sociétales de l'innovation, facilitent la compréhension, la mise en récit et l'appropriation des démarches d'innovation et de la R&D sociale par les acteurs. Ces objets jouent un rôle de traduction : ils permettent aux acteurs de situer leur propre contribution dans une trajectoire de transformation, de questionner leurs postures, et de percevoir la coopération inter-organisationnelle et interdisciplinaire non comme un impératif normatif, mais comme une nécessité opérationnelle. Autrement dit, c'est bien en s'appuyant sur des instruments partiellement familiers – référentiels d'usage, formats existants, etc. – qu'il est possible de construire une intelligibilité partagée d'une autre vision de l'innovation.

3.3.2. Transformer des objets d'usage pour élargir le paradigme d'innovation

Plusieurs expérimentations portées par Ellyx illustrent cette dynamique. Le laboratoire commun DESTINS, premier LabCom dédié à l'innovation sociale, constitue une tentative de reconfiguration d'un dispositif initialement

conçu pour des coopérations technologiques bilatérales (entreprises/laboratoires). Dans le cas de DESTINS, la structuration pluridisciplinaire et centrée sur des enjeux sociétaux marque une inflexion profonde par rapport au modèle standard. Il met ainsi en évidence le besoin de repenser les critères traditionnels d'évaluation tels que le chiffre d'affaires généré ou les brevets déposés. L'évaluation des laboratoires communs doit intégrer d'autres approches, telles que l'impact de ces collaborations sur les processus de changement, pour lesquels les SHS sont particulièrement pertinentes. Par ailleurs, l'ouverture du dispositif LabCom aux structures non fiscalisées, comme les acteurs publics, les associations, etc., qui aujourd'hui en sont exclus, apparaît importante. Même si le texte de l'AAP LabCom de 2023 évoque la capacité de réponse à des enjeux sociaux et sociaux, en réalité les structures dont la compétence porte précisément sur ces enjeux en sont encore exclues.

De même, le développement d'une nouvelle échelle de maturité, la Societal Readiness Levels (SRL), s'appuie explicitement sur la TRL pour proposer une grille de lecture de la maturation des innovations qui vise une diffusion dans la Société et non sur le marché. Là encore, l'ancrage dans un référentiel connu (inspiration large de la TRL) permet d'engager les parties prenantes dans une réflexion sur la spécificité des démarches à finalité sociétale, tout en évitant de les disqualifier d'emblée par l'usage. Cette échelle a été testée de septembre à décembre 2022 auprès de six organisations de soutien à l'innovation (1 université, 2 agences d'innovation, 3 incubateurs et accompagnateurs de l'innovation sociale). Les acteurs qui ont

testé l'échelle SRL ont été invités à donner leur avis lors d'entretiens semi-directifs et d'une réunion de restitution qui s'est déroulée le 20 décembre 2022 au siège du CNRS. Malgré quelques difficultés de prise en main et le fait que la structuration linéaire de l'échelle SRL ne reflète pas totalement les nombreuses itérations présentes dans les démarches d'innovation sociale, les participants ont mis en évidence lors des entretiens semi-directifs conduits que celle-ci représentait assez fidèlement ses étapes et s'avérait être un outil utile pour accompagner ces démarches. De plus, ils ont souligné que l'échelle SRL pouvait contribuer à sensibiliser les acteurs du soutien à l'innovation et les inciter à reconnaître davantage l'innovation sociale.

Ces objets ne se réduisent pas à des outils techniques : ils participent d'une stratégie de transformation « par l'intérieur » du système existant. Le *CIR social* proposé dans le cadre du LabCom DESTINS illustre cette approche. En modélisant un mécanisme de financement équivalent au crédit d'impôt recherche pour les structures non fiscalisées (associations, fondations, collectivités), il ne s'agit pas de créer une alternative marginale, mais d'ouvrir le système actuel à des acteurs aujourd'hui privés de financements. Le *brevet sociétal, les thèses contributives*, ou encore les expérimentations de *commande publique innovante* participent de la même logique : créer des objets qui, tout en s'inspirant des formes institutionnalisées, permettent aux acteurs de se positionner différemment, de contribuer autrement, et *in fine* de transformer les normes d'évaluation et donc de perception de l'innovation.

3.3.3. Un risque de détournement ou « d'appropriation sauvage » des outils

Les entretiens conduits avec les experts mettent en évidence que la stratégie adoptée, à savoir transformer de l'intérieur des objets connus et diffusés, présente des tensions. D'une part, la co-construction des objets est essentielle : un outil produit uniquement par un acteur tiers peut être perçu comme prescriptif ou idéologiquement biaisé. Pour fonctionner, ces objets doivent être conçus comme des supports à la réflexivité. D'autre part, leur circulation comporte des risques de détournement ou de simplification excessive, un acteur pouvant s'emparer d'un outil comme la SRL pour se revendiquer d'une logique d'innovation sociale sans en incarner les principes fondamentaux (finalité transformatrice, implication des parties prenantes, combinaison d'innovation, concept fort, etc.)

Enfin, la multiplication de ces objets appelle à une vigilance méthodologique, leur usage devant être analysé non seulement sous l'angle de leur fonctionnalité, mais aussi de leur performativité. Autrement dit, ces outils, à l'image de l'innovation sociale de rupture, ne se contentent pas de proposer une lecture du réel, ils contribuent activement à en façonner les représentations et les trajectoires d'évolution. La question centrale n'est donc pas de déterminer s'ils sont « bons » ou « mauvais » en soi, mais plutôt d'interroger les usages qu'ils rendent possibles, les types d'acteurs qu'ils mobilisent, les formes de coopération qu'ils encouragent, et les dynamiques de reconnaissance qu'ils instaurent. Par ailleurs, si le développement de ces cadres peut effectivement contribuer à élargir le paradigme de

l'innovation, il ne constitue qu'un levier parmi d'autres, aux côtés d'actions de sensibilisation, de formation, ou de structuration de communautés de pratiques, pour faire évoluer en profondeur les normes dominantes et les systèmes de référence de l'innovation.

Conclusion

Si les résultats présentés dans cet article doivent être considérés comme des jalons dans une démarche encore en cours, ils permettent néanmoins de structurer une réflexion collective sur l'évolution d'un paradigme d'innovation orienté vers les enjeux sociétaux. Cette mise en discussion s'inscrit dans une double perspective : celle d'un acteur partie prenante, Ellyx, qui cherche à éprouver ses propres projections stratégiques à partir d'un positionnement immersif dans l'écosystème d'innovation, et celle d'une contibution au débat scientifique. Un chemin stratégique vers l'actualisation du paradigme d'innovation est formalisé par Ellyx à travers trois grandes étapes :

- l'intelligibilité (comprendre les implications du nouveau paradigme) ;
- l'appropriation (se reconnaître dans les enjeux) ;
- l'adhésion (s'engager dans la transformation).

Ainsi, à partir des postulats de départ et du chemin stratégique envisagé, plusieurs hypothèses ont été formulées. Les résultats intermédiaires permettent aujourd'hui de valider partiellement ces hypothèses tout en mettant au jour les tensions et limites de leur mise en œuvre.

La première hypothèse postulait un intérêt croissant des acteurs pour des valeurs extra-financières, notamment

sociétales et environnementales, tout en reconnaissant les difficultés à les intégrer pleinement dans les pratiques. Cette hypothèse se vérifie en partie : l'idée de contribuer à l'intérêt général est bien présente dans les discours, mais reste floue et difficile à traduire en actions concrètes. Le paradigme semble ainsi en être aux prémices de son intelligibilité : les acteurs s'y intéressent, mais peinent à en saisir toutes les implications et à en faire un levier opérationnel de transformation.

La deuxième hypothèse considérait qu'il était nécessaire de créer des ponts entre l'ESS et les acteurs de l'innovation technologique et marchande. Or ici, les résultats montrent qu'en raison de la faible intelligibilité du paradigme, des risques émergent, dont celui que chaque acteur se maintienne dans une position anti-coopérative face aux défis sociétaux. Les logiques, les outils, les cultures et les attentes diffèrent, parfois profondément, entre les deux mondes. Cette divergence montre qu'il n'existe pas de véritable appropriation ni transformation du paradigme. Elle expose aussi à des formes d'instrumentalisation du vocabulaire de l'innovation sociale dès lors que l'adhésion au paradigme se limite à une recherche de reconnaissance symbolique.

Enfin, la troisième hypothèse portait sur le rôle facilitateur des outils pratiques et des référentiels dans le processus d'intelligibilité et d'appropriation. Ce point semble également corroboré par les observations de terrain. Certains objets testés tels que l'échelle SRL ou le dispositif de sensibilisation contribuent à rendre visibles les démarches contributives et à instaurer une reconnaissance

partagée entre les différents acteurs (acteurs de l'ESS, de l'innovation traditionnelle, de la recherche académique, publics…). Néanmoins, leur impact reste ambivalent : s'ils constituent des leviers potentiels d'intelligibilité, ils peuvent aussi être détournés ou vidés de leur substance transformative si la vision politique qui sous-tend ces objets n'est pas appropriée.

Ainsi, les résultats intermédiaires de ce travail permettent de valider en partie les hypothèses, tout en révélant les écarts entre intentions, discours et transformations effectives. Ils soulignent que l'évolution du paradigme de l'innovation est encore en construction, confronté à des résistances, notamment culturelles et institutionnelles. La suite de ce travail devra approfondir ces tensions, et notamment interroger les conditions qui permettent de dépasser l'intelligibilité pour engager des dynamiques d'appropriation et d'adhésion réelles, afin d'engager des transformations en cohérence avec l'ampleur et la complexité des défis posés par les impératifs de transition écologique et sociale.

CHAPITRE 3

Expérimentation de nouveaux outils au service des enjeux de transformation sociale des acteurs de l'Économie sociale et solidaire. Étude de cas avec les lauréats de l'AMI Innovation sociale du Conseil Régional Nouvelle Aquitaine.

Par Pierre Naves, Santiago Núñez - Regueiro, Marion Lesimple, Jérémy Brémaud

Mots clés : transformation sociale, expérimentation, modélisation, outil, système cible

Les organisations de l'ESS sont aujourd'hui appelées à faire la preuve de leur impact et à développer leurs sources de revenus par le marché. Cette incitation forte les conduit à adopter, sous l'effet d'un isomorphisme institutionnel, des outils et méthodes de gestion importés depuis le champ de l'économie dite conventionnelle. Ils sont en revanche peu outillés et accompagnés pour modéliser leur concept et leur ambition de transformation sociale. Par transformation sociale, nous faisons ici référence aux démarches d'acteurs cherchant à faire advenir une transformation du système social par la modification des institutions qui le structurent (normes, politiques publiques, représentations, etc.) C'est dans ce contexte que s'inscrit cet article, qui propose une première évaluation de l'expérimentation d'outils d'accompagnement, spécifiquement conçus pour élaborer des stratégies d'innovation fondées sur une ambition sociale et non sur une dimension marchande ou économique.

Introduction

Depuis vingt ans, la notion d'innovation sociale fait l'objet de plusieurs définitions en sciences sociales qui se rejoignent sur les finalités et les modalités de cette catégorie d'innovation : elles visent à proposer des réponses nouvelles à des besoins sociaux non ou mal satisfaits (Moulaert et *al.*, 2005 ; Bureau, Moulaert, 2006 ; Mulgan et *al.*, 2007 ; Pol & Ville, 2009). Ces acquis issus de la recherche ont été largement repris dans le cadre de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS, qui propose une définition légale de l'innovation sociale à l'article 15, codifiée à l'article L. 3332-17-1 du Code du travail : « Est considérée comme relevant de l'innovation sociale l'action qui a pour objet de satisfaire un besoin social non ou mal satisfait dans les conditions actuelles du marché ou des politiques publiques, par la mise en œuvre d'une organisation nouvelle, de nouveaux produits ou services, ou de nouveaux modes de production ».

Certains travaux (en particulier, Douchet, 2019) ont montré les effets de l'institutionnalisation de l'innovation sociale comme nouvelle catégorie du discours politique et économique et comme principe structurant des dispositifs d'accompagnement : tout en lui conférant de nouveaux moyens, elle a contribué, d'une part, à une forme de dépolitisation des enjeux de transformation sociale et, d'autre part, à une sectorisation dans les politiques de soutien à l'ESS (Douchet, 2019). Ce constat invite à repositionner les enjeux d'innovation sociale dans une perspective plus large de transformation sociale. Il s'agit, selon Cajaiba-Santana (2014), de « transformer les institutions en place pour répondre à des besoins collectifs », et ainsi

de faire émerger des « innovations sociales de rupture ». Elles se caractérisent par la combinaison de plusieurs types d'innovations au service d'un même objectif de transformation sociale et sociétale, induisent la coopération d'acteurs hétérogènes et se déploient à différentes échelles d'action (Ellyx, 2022).

Cependant, l'émergence et le portage de dynamiques de transformation sociale interroge aujourd'hui les acteurs et l'écosystème de soutien à l'innovation sociale. Il existe aujourd'hui des tensions entre les volontés de transformation sociale des acteurs (Bouchard et *al.*, 2015), les enjeux de désirabilité et d'acceptation sociale (Dandurand, 2005), et les conditions de faisabilité des démarches liées aux enjeux de pérennité de l'organisation – des tensions que les outils et méthodes d'accompagnement des démarches entrepreneuriales « classiques » et des projets d'innovation sociale peinent à résoudre.

Ce chapitre explore le besoin d'outiller les stratégies de transformation sociale portées par les acteurs de l'utilité sociale par la production de méthodes et d'outils d'accompagnement alternatifs, capables à la fois de rendre compte de leur intention et de favoriser la faisabilité de leurs démarches.

Nous formulons les trois hypothèses suivantes :

- les outils de modélisation facilitent la prise de conscience par les acteurs de la nécessité de s'inscrire dans des dynamiques de coopération avec des acteurs de nature différente et agissant à plusieurs échelles
- les outils de modélisation de l'intention de transformation sociale permettent de gagner en légitimité auprès des partenaires et contribuent au plaidoyer des acteurs

- les outils de modélisation permettent aux acteurs d'élaborer une stratégie d'innovation et de repérer des chantiers d'expérimentation, de coopération, de plaidoyer et de modélisation ajustés à leurs capacités.

Dans une première partie, nous présenterons notre cadre conceptuel, alimenté par les éléments de constats issus de nos pratiques d'accompagnement. Dans une seconde partie, nous présenterons notre méthode de collecte et d'analyse des données. Dans une troisième, nous présenterons nos études de cas. Enfin, la dernière partie sera consacrée à l'exposé de nos résultats. Nous conclurons ce papier par leur mise en discussion.

1. Les dispositifs de soutien à l'innovation sociale : entre mimétisme et adaptation

1.1. Des dispositifs de soutien à l'innovation sociale qui adoptent et adaptent les codes, les outils et les méthodes de l'accompagnement entrepreneurial conventionnel

Dans leur article fondateur, Powell et DiMaggio (1983) introduisent la notion d'isomorphisme institutionnel pour désigner le processus par lequel des organisations, soumises à des pressions similaires, finissent par adopter des structures, pratiques et stratégies convergentes. Cette notion a été mobilisée dans le champ de l'ESS pour analyser la diffusion des outils managériaux issus de l'économie conventionnelle dans les associations et coopératives, contribuant à une homogénéisation des modes de gestion (Laville & Glémain, 2009).

Les organisations de l'ESS, bien qu'orientées vers la transformation des rapports sociaux, se trouvent souvent

contraintes d'utiliser des outils conçus pour d'autres finalités, ce qui limite leur capacité à modéliser leur ambition de transformation sociale et à élaborer des stratégies d'innovation adaptées.

Cette tension s'explique en partie par la structuration actuelle des dispositifs de soutien à l'innovation sociale. Sur le plan normatif, les incubateurs sociaux diffusent des normes et pratiques inspirées de l'entrepreneuriat classique, valorisant des outils comme le Business Model Canvas ou ses déclinaisons sociales (Richez-Battesti & Vallade, 2018 ; Ndour, 2019). Sur le plan mimétique, les porteurs de projet, confrontés à l'incertitude, tendent à imiter les pratiques du secteur marchand, parfois au détriment des dimensions non lucratives et transformatrices de leur mission. Enfin, sur le plan coercitif, les bailleurs de fonds exigent une autonomie financière croissante des acteurs qu'ils soutiennent financièrement, exigeant de celles-ci une évaluation de leur performance et de leur impact social, ainsi que la consolidation de modèles économiques de plus en plus inspirés de ceux des entreprises conventionnelles.

En tant que vecteurs de rationalités spécifiques, ces outils structurent l'action des organisations qui les emploient (Chiapello & Gilbert, 2013 ; Hibou et *al.*, 2016) : ils définissent implicitement ce qui compte, ce qui est mesurable, et ce qui mérite d'être piloté. Dans le champ de l'ESS ou de l'innovation sociale, ils peuvent conduire à une réduction des enjeux à leurs dimensions techniques ou gestionnaires, au détriment de la complexité sociale, politique ou territoriale des problèmes abordés.

1.2. De nouveaux outils pensés pour évaluer la pertinence et la maturité des projets d'innovation sociale

L'institutionnalisation de l'écosystème de soutien à l'innovation sociale a accéléré l'importation des outils d'accompagnement des dynamiques entrepreneuriales classiques, mais elle a également permis le prototypage, l'expérimentation et le déploiement de nouveaux outils de modélisation des processus d'innovation sociale. Côté acteurs publics (Conseils régionaux, Agences d'innovation, etc.) portant des dispositifs de soutien à l'amorçage tels que les Appels à Manifestation d'Intérêt régionaux, ces outils aident à évaluer le caractère socialement innovant et la maturité des projets à partir d'analyses multicritères (Besançon, Chochoy, 2015 ; RQIS, 2022). Côté porteurs de projet, ils aident à apprécier les différentes dimensions d'innovation sociale du projet (Billaudeau et *al.*, 2019 ; Denos, 2022). Ces outils permettent, en se décentrant d'une approche purement entrepreneuriale, d'apporter de nouveaux éclairages propres à l'identité des projets d'innovation sociale : besoin social, lien aux territoires, gouvernance, hybridité des modèles économiques, participation des bénéficiaires, etc.

Néanmoins, ces outils de modélisation des projets d'innovation sociale présentent au moins deux limites, inhérentes à leurs cadres d'usages. La première tient à leur positionnement : en tant qu'outils intégrés dans un parcours d'accompagnement entrepreneurial, ils sont centrés sur l'organisation qui porte le projet. De fait, ils ne permettent pas complètement de décentrer le regard pour appréhender de façon plus systémique les enjeux de transformation sociale. Ils évaluent la maturité d'un projet et non celle d'une dynamique de transformation impliquant la combinaison d'innovations (sociales, économiques, technologiques, politiques, organisationnelles, etc.) portées par des consortiums d'acteurs hybrides (entreprises lucratives ou à lucrativité limitée, associations, collectivités territoriales, administrations, etc.) agissant à l'échelle locale, régionale, nationale ou européenne (Palluault, Omer, 2022 ; Douchet, Palluault, 2022). La seconde limite tient à leur insuffisante capacité à lier les enjeux de transformation visés aux stratégies à mettre en œuvre pour y parvenir : les porteurs de projet sont avant tout invités à consolider leur modèle socio-économique et sont outillés pour cela. Ils manquent de ressources pour conceptualiser et mettre en œuvre de véritables stratégies de transformation sociale, fondées notamment sur la coopération et l'expérimentation.

1.3. La modélisation du système cible : un outil-méthode pour faciliter l'élaboration des stratégies de transformation sociale

Pour lever ces difficultés, Ellyx a développé un outil, articulé à une méthode pour l'employer : la « Modélisation du système cible ». La notion de « système cible » renvoie ici à l'état du système social transformé par la combinaison d'innovations sociales portées par des acteurs hétérogènes et agissant à différentes échelles dans une logique de progrès social. Cet outil-méthode vise à permettre aux organisations de modéliser leur ambition de transformation sociale et à établir une stratégie d'innovation pour contribuer à la réalisation de cette transformation. Il s'attache à aider les organisations, d'une part, à mettre en œuvre une stratégie d'innovation ajustée à leurs capacités d'action et, d'autre part, à prendre du recul par rapport à

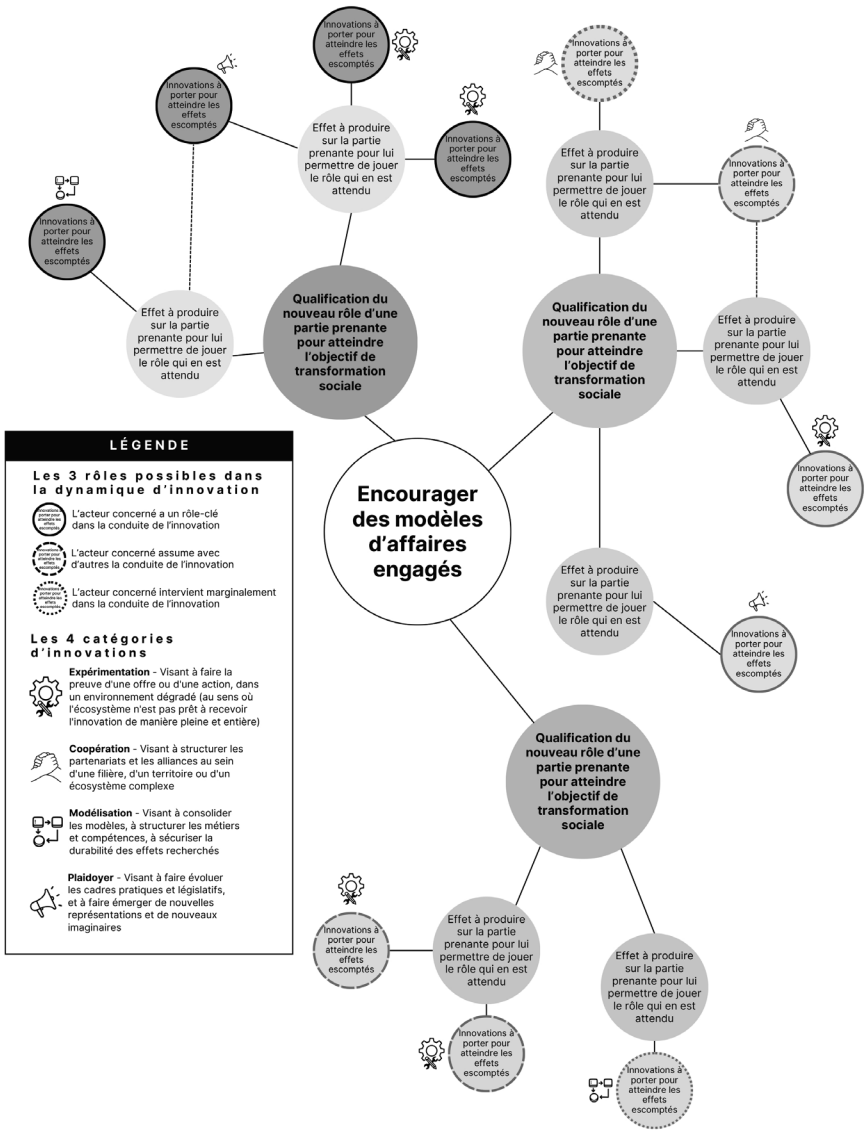
leurs activités et champs d'intervention afin d'appréhender les enjeux de coopération et d'identifier les parties prenantes à mobiliser ou à faire évoluer.

Deux approches ont été expérimentées pour modéliser le système cible : la modélisation par les principaux défis à aborder pour réaliser l'ambition de transformation sociale d'une part, et la modélisation par les parties prenantes à faire évoluer de l'autre. Ainsi se découpe la méthode de modélisation du système cible : une fois la transformation sociale visée circonscrite, les principaux effets à produire pour atteindre l'ambition de transformation sociale sont identifiés, et cela pour chaque catégorie de défis ou pour chaque partie prenante, selon la méthode employée. Cela dessine plusieurs chantiers de travail. Une stratégie d'innovation est ensuite élaborée pour faire advenir certains des effets recherchés, ceux qui ont été identifiés comme prioritaires pour les organisations. Leur rôle dans la conduite de l'innovation est explicité (Figure ci-contre).

2. La méthode d'expérimentation de la modélisation du système cible

Cet outil-méthode a été expérimenté auprès de sept lauréats de l'AMI Innovation sociale de la Région Nouvelle-Aquitaine dans le cadre d'une collaboration avec les services Fonds Social Européen+ (FSE+), et les services ESS et Innovation Sociale de la Région. En tant que dispositif de soutien à l'innovation sociale, l'AMI illustre les tensions existantes entre les objectifs de transformation sociale poursuivis et les modalités de financement des acteurs. En effet, les organisations de soutien, tel que le

Figure 1. Maquette du livrable de modélisation d'un système cible



Conseil régional de Nouvelle-Aquitaine, ont conscience des dimensions systémiques de la transformation sociale. Pour autant, ils n'ont pas encore fait évoluer leurs modalités de soutien à ces dynamiques, avec des financements accordés à des porteurs de projet individuels plutôt qu'à des collectifs hybrides.

La sélection des sept cas retenus a été le fruit de discussions approfondies avec les services ESS et FSE+ de

Tableau 1. Présentation des 5 lauréats de l'Appel à manifestation d'intérêt Innovation sociale de la Région Nouvelle-Aquitaine

Nom de la structure	Statut	Promotion	Sujet de l'expérimentation d'innovation sociale	Profil interlocuteurs.trices
AIMA	Association	2024	Structuration d'une filière pour le réemploi de mobilier professionnel	Présidente, trésorier adjoint, responsable administratif, chargée de développement
KiéKi	Association	2023	Un label (Bâbord) pour une filière musicale plus responsable socialement et environnementalement	Co-présidente, coordinatrice du label
Coactions	SCIC SAS	2024	Projet La collective : s'installer en agriculture avec un statut coopératif	Directrice, chargée de projet, chargée d'accompagnement projets agricoles
L'BURN	Association	2023	Prévention du burn-out des femmes et réinsertion professionnelle : replacer l'entreprise au sein du processus de burn-out et essaimage national d'antennes	Directrice
URFU La Générale	Association	2022	Tiers-lieu de santé	Bénévole (ancienne salariée de l'association)

la Région, afin d'identifier les projets présentant le plus fort potentiel de transformation sociale. Finalement, cinq démarches ont été suivies dans le cadre de la convention liant Ellyx et la Région (Tableau 1). L'expérimentation a été structurée selon le protocole présenté dans le Tableau 2.
Pour cet article, en parallèle de l'accompagnement du protocole d'expérimentation décrit ci-dessous, notre démarche s'appuie sur une méthode qualitative combinant plusieurs techniques de collecte de données. Au total, dix entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des porteurs de projet des cinq structures accompagnées (étapes 3 et 9). Ces entretiens ont permis de documenter les représentations de l'innovation sociale, les usages des outils de modélisation, et les effets perçus de l'accompagnement. Par ailleurs, des observations directes ont été conduites lors des ateliers de modélisation (étapes 4 et 6 du protocole), permettant d'analyser les dynamiques de co-construction et les ajustements méthodologiques en situation.

Tableau 2. Le protocole d'expérimentation

N°	Objectif	Description / modalités
1	Formaliser les engagements réciproques	Signature de la convention par les deux parties
2	Appréhender les enjeux de la structure, la maturité de la démarche	Analyse de la documentation transmise par la structure
3	Formuler un premier rapport d'étonnement, approfondir la compréhension des enjeux de la structure	Entretien de diagnostic de l'ambition de transformation sociale
4	Modéliser une première version du système cible	Atelier de travail en présentiel : identification des défis ou des parties prenantes à faire évoluer, qualification des effets recherchés, identification des innovations à porter

N°	Objectif	Description / modalités
5	Proposer une version consolidée de la modélisation du système cible	Travail en cabinet : requalification des enjeux, précision des innovations à porter, conception graphique
6	Identifier les principaux chantiers de transformation et le rôle de l'organisation dans leur pilotage	Atelier de travail en présentiel : présentation de la modélisation, priorisation des chantiers d'innovation, identification du rôle de l'organisation
7	Formuler des préconisations stratégiques sur la stratégie d'innovation de l'organisation	Travail en cabinet : formalisation de la stratégie d'innovation, formulation de préconisations stratégiques
8	Restituer les livrables de l'expérimentation pour l'organisation	Réunion de restitution et partage des principales conclusions d'Ellyx sur la stratégie d'innovation, retours à chaud sur l'utilité de l'outil et de la méthode d'accompagnement
9	Capitaliser sur les apports de l'outil et de la méthode d'accompagnement	Entretien de débriefing à froid (M+6) avec les personnes ayant suivi l'expérimentation

3. L'expérimentation de l'outil-méthode « Modélisation du système cible » avec les lauréats de l'AMI Innovation sociale de la Région Nouvelle-Aquitaine

3.1. Des acteurs insuffisamment outillés sur la modélisation de leur ambition de transformation sociale

La phase de diagnostic, portant sur le repérage des méthodes de modélisation utilisées par les acteurs avant l'expérimentation de l'outil proposé par Ellyx, a révélé des pratiques de modélisation plutôt centrées sur les activités et modèles socio-économiques des acteurs. Cette tendance est cohérente par rapport aux tendances d'isomorphisme institutionnel présentes dans le champ de l'ESS :

confrontés à une technicisation croissante des dossiers de financement, à des demandes d'efficience dans l'utilisation des fonds publics, à des enjeux de développement de ressources propres, les acteurs de l'utilité sociale développent de nouvelles compétences en matière de gestion. Parmi les cinq organisations accompagnées dans le cadre de l'expérimentation, quatre avaient développé des compétences en matière de modélisation de leurs activités économiques et d'évaluation de leur impact social : deux dans le cadre de leur parcours d'incubation (URFU et AIMA), et deux autres du fait des parcours socio-professionnels de leurs dirigeants ou coopérateurs (L'BURN et Coactions). Dans certains cas, des outils de modélisation ont pu être utilisés pour élaborer des stratégies de développement de nouvelles activités. Dans le cadre du projet La collective, Coactions a mobilisé une ressource externe (convention de stage) pour modéliser une matrice de durabilité. Elle s'emploie à identifier les besoins d'accompagnement des collectifs d'agriculteurs afin de prioriser les besoins auxquels répondait déjà la SCIC, ceux auxquels elle pourrait répondre en développant de nouvelles activités et ceux sur lesquels elle ne souhaite pas se positionner. De la même manière, URFU a bénéficié d'un accompagnement de la Coopérative des Tiers-Lieux pour modéliser les parcours usagers dans son tiers-lieu.

Les modélisations de l'ambition de transformation sociale des acteurs étaient faiblement outillées. Elles étaient en outre assez autocentrées, axées sur leur structure seule. En mobilisant des instances et groupes de travail animés en intelligence collective, KiéKi a pu élaborer son objectif de transformation sociale. Pour définir son ambition de

transformation sociale, Coactions a, pour sa part, d'abord problématisé la question de l'installation-transmission en agriculture en s'appuyant sur des données professionnelles et économiques. Dans les deux cas, ce travail d'élaboration de l'ambition de transformation sociale n'avait pas encore été modélisé, ni formalisé dans un livrable à des fins de communication aux partenaires ou au grand public. De son côté, AIMA a modélisé sous la forme d'un schéma son ambition de transformation sociale « Développer le réemploi solidaire ». Cependant, cette représentation présentait plusieurs limites : autocentré sur les activités d'AIMA, il ne permettait pas de rendre complètement compte des enjeux de transformation de l'écosystème pour faire advenir la vision stratégique de l'association.

3.2. Modéliser un système cible : un exercice forçant à clarifier l'ambition de transformation sociale

Nous proposons, dans cette partie, de repartir de l'échelle SRL pour évaluer la manière dont l'expérimentation de l'outil de modélisation du système cible a fait évoluer le niveau de maturité de l'innovation sociale portée par les structures accompagnées. Les projets sélectionnés présentaient un niveau de maturité SRL-3 : le concept était compris et jugé souhaitable par les parties prenantes, ses applications sociétales étaient identifiées. L'enjeu de l'expérimentation était donc de pouvoir accompagner les innovateurs à valider une SRL-4, en leur donnant les moyens de décrire la manière dont les applications du système devaient être combinées pour faire évoluer le système social.

La modélisation du système cible a posé plus ou moins de difficultés aux structures, en fonction de la maturité de leur concept. Pour des organisations telles que Coactions ou L'BURN, le concept était solidement établi et documenté. L'analyse du besoin et la problématisation avaient été effectuées en amont, en s'appuyant sur des ressources et des expertises professionnelles, parfois sur la mobilisation de ressources académiques et scientifiques (équivalent au niveau SRL-1). Le concept, qu'il s'agisse de l'installation de collectifs d'agriculteurs sous statuts coopératifs pour Coactions ou de la prévention du burn-out professionnel pour L'BURN, était lui aussi formulé (niveau SRL-2). Il était partagé et accepté par des parties prenantes-clés, et les applications sociétales identifiées (niveau SRL-3). De fait, les acteurs ont pu facilement s'approprier les enjeux de la modélisation, en qualifiant les principales transformations à opérer du côté de leurs parties prenantes et les effets recherchés, et en associant ces effets recherchés à des actions à mettre en œuvre. Coactions a ainsi identifié le besoin d'amener les acteurs en charge de l'accompagnement à l'installation à présenter systématiquement cette modalité aux candidats à l'installation. Pour cela, des étapes intermédiaires de réassurance des professionnels des Points d'Accueil Installation-Transmission (PAIT) sur la viabilité et la vivabilité de ces démarches doivent être effectuées. Cela nécessite que Coactions porte, avec d'autres alliés, des actions de plaidoyer et d'outillage des bonnes pratiques d'accompagnement à l'installation des collectifs d'agriculteurs sous statut coopératif.

Pour d'autres démarches, comme celle d'URFU, l'exercice de modélisation s'est révélé plus difficile, en raison

d'un concept moins mature. L'ambition de transformation sociale de la Générale oscillait constamment entre deux objectifs systémiques, ayant pour point commun d'être pensés à l'aune de la gestion d'un tiers-lieu de santé : d'une part, un enjeu d'attractivité pour les nouveaux médecins généralistes en créant un cadre de travail alternatif et convivial ; d'autre part, un enjeu de développement de nouvelles approches systémiques de la santé, en développant des relations de coopération avec les acteurs de l'écosystème de santé local, France Travail, des associations de patients, etc. Il a été nécessaire d'accompagner la représentante du tiers-lieu dans l'articulation de ces deux approches, en montrant comment la première pouvait nourrir la seconde (niveau SRL-1). Le portage d'un tiers-lieu de santé, pouvant être appréhendé dans un premier temps comme une finalité en soi, a été repositionné comme un levier d'atteinte d'une ambition de transformation sociale systémique : agir au niveau de la coordination des parcours de santé globaux des citoyens.

Nous observons donc que l'exercice de modélisation du système cible produit des effets différenciés, en fonction de la maturité du concept au cœur de l'ambition de transformation sociale. Dans le cas de concepts peu matures, la modélisation permet en premier lieu aux acteurs de clarifier l'ambition de transformation sociale centrale, en faisant un pas de côté par rapport à la formalisation d'une stratégie autocentrée sur leurs activités. Dans le cas de concepts plus matures, la modélisation permet d'aboutir à une première représentation des effets recherchés et des actions à mener en vue de les atteindre, i.e. à poser les bases d'une stratégie de transformation sociale.

4. Principaux résultats de l'expérimentation des outils d'appui à la transformation sociale

4.1. Hypothèse 1 : un outil parfois insuffisant pour amener l'acteur à prendre conscience des enjeux de coopération externe

L'outil de modélisation du système cible n'a pas fondamentalement fait évoluer la compréhension des enjeux de coopération par les acteurs. La plupart les avait en effet déjà conscientisés, en raison de la dimension systémique de la transformation visée.

En revanche, l'expérimentation a permis de projeter l'ensemble des effets à produire dans le système social pour atteindre l'ambition de transformation sociale. Ils concernent différents champs de la société et peuvent être réalisés par différents acteurs. Le travail met alors en exergue l'ampleur de la tâche à laquelle s'attachent les innovateurs. Elle comporte parfois un aspect décourageant au regard des moyens qu'ils sont capables de mobiliser, seuls ou avec d'autres.

Malgré cette prise de conscience et sa verbalisation par les acteurs lors des ateliers de modélisation du système cible, certains semblaient avoir du mal à concevoir que la dynamique de transformation sociale puisse ne pas reposer uniquement sur eux. C'est par exemple le cas des porteurs du label Bâbord. A l'issue de l'expérimentation, ils ont réalisé une évaluation de leurs activités au prisme du système cible modélisé : celle-ci, plutôt que de les amener à envisager les coopérations à porter pour répondre à de nouveaux défis ou investir des espaces dans lesquels ils étaient peu présents, les a plutôt confortés dans le senti-

ment « qu'il fallait qu'on agisse sur tous les tableaux, tous les chantiers » (Chargée de développement et communication, Kiéki). Il est possible que ceci procède en partie des résultats de leur système cible : en identifiant les différents changements sociétaux nécessaires à l'avènement de leur ambition sociale mais pas d'autre acteur engagé pour la même cause, la modélisation du système cible a pu leur donner l'impression qu'il était nécessaire d'investir l'ensemble des chantiers. Pour les autres innovateurs, la modélisation du système cible leur a permis de clarifier les chantiers sur lesquels ils souhaitaient s'engager seuls, en partenariat, ou au contraire qu'ils souhaitaient déléguer à d'autres acteurs.

L'hypothèse n'est donc que partiellement validée : les enjeux de coopération, déjà conscientisés par la plupart des structures, ont été tout au plus soulignés par la modélisation. Celle-ci a en revanche permis de clarifier leur stratégie de coopération.

4.2. Hypothèse 2 : un outil pertinent pour identifier et mobiliser de nouveaux acteurs

En représentant l'ensemble des défis et des parties prenantes à mobiliser pour produire la transformation sociale souhaitée, la modélisation du système cible a permis aux structures accompagnées d'identifier des acteurs stratégiques jusqu'alors absents de leur écosystème, parfois de reconsidérer leur rôle dans la transformation du système. Ainsi, la modélisation du système cible a permis à L'BURN d'identifier les Communautés Territoriales de Santé (CTS) comme des espaces pertinents pour initier le dialogue avec les Caisses Primaires d'Assurance Maladie (CPAM) sur la reconnaissance du burn-out comme maladie professionnelle. Il s'agit également d'un cadre propice pour sensibiliser les professionnels de santé à cette approche. Par ailleurs, la modélisation a permis à L'BURN de changer son regard sur la manière dont les laboratoires de recherche peuvent contribuer à la transformation du système, en les repositionnant comme des partenaires opérationnels et non plus seulement comme des figures d'autorité à mobiliser pour assoir la crédibilité des solutions développées : leurs travaux d'identification de biomarqueurs du burn-out peuvent favoriser sa reconnaissance comme pathologie.

Dans le cas de Coactions, le système cible a révélé la pertinence de nouer de nouveaux partenariats, au-delà de ceux déjà identifiés dans le champ agricole, en particulier avec des acteurs de la recherche et de la finance solidaire. Des coopérations avec des structures comme France Active Nouvelle-Aquitaine pourraient notamment ouvrir la voie à l'expérimentation de dispositifs financiers innovants favorisant l'accès au crédit pour les porteurs de projets.

Le système cible modélisé a également facilité la mobilisation des acteurs, en interne comme en externe. Les organisations ont toutes partagé leur intérêt pour l'outil dans la perspective de la mobilisation de nouveaux acteurs, en particulier les partenaires institutionnels et financiers. L'BURN l'a déjà utilisé en ce sens, et URFU et Coactions envisageaient de le faire au moment de l'entretien de débriefing sur l'accompagnement. De ce point de vue, le système cible semble être une ressource communicative utile, en ce qu'elle permet de présenter simplement des enjeux de transformation complexes (multi-dimension-

nels, systémiques, collectifs, etc.). En cela, elle renforce la crédibilité de l'acteur vis-à-vis de ses interlocuteurs.

Par ailleurs, le système cible a été une ressource de mobilisation interne auprès des adhérents et des administrateurs de KiéKi et URFU : à la suite de la présentation de l'outil, certains adhérents de KiéKi ont partagé leur souhait de s'engager davantage dans la démarche de transformation et de former une commission « communication/ plaidoyer ».

L'hypothèse est par conséquent validée : le système cible permet bien d'identifier de nouveaux partenaires, parfois éloignés du secteur d'origine du porteur de projet. Certains acteurs y ont eu recours afin de mobiliser leurs parties prenantes internes et externes, d'autres envisageaient de le faire prochainement. Cependant, il est encore trop tôt pour identifier l'impact du système cible sur les coopérations, compte tenu des temporalités requises pour la formalisation de coopérations externes.

4.3. Hypothèse 3 : un outil qui favorise l'élaboration de stratégies d'innovation au service de la Société

En repositionnant les actions déjà engagées par les organisations sur les chantiers à mener pour atteindre leur ambition de transformation sociale, la modélisation du système cible leur a permis d'élaborer une stratégie de transformation sociale plus formalisée. Elle identifie quelques chantiers de travail prioritaires, articulés à leurs capacités d'action et à celles de leurs partenaires.

La modélisation appuie en effet la réflexion sur la priorisation des chantiers en offrant une vision rapide des différents chantiers de transformation et des actions déjà

réalisées par l'organisation. Par exemple, le travail de modélisation mené avec URFU a permis à l'association de passer un cap dans sa réflexion sur les enjeux de sécurisation du modèle économique et organisationnel de son tiers-lieu. Il a ainsi permis de poser comme premier jalon de sa stratégie une évolution statutaire du tiers-lieu de santé, pour sécuriser sa dimension économique. Coactions a, de son côté, priorisé un chantier relatif à l'expérimentation d'un accompagnement d'un collectif de porteurs de projet souhaitant s'installer sous statuts coopératifs. L'objectif est de concevoir ainsi une méthode d'accompagnement permettant, d'une part, de développer l'activité des consultants de la coopérative et, d'autre part, de faire la preuve de ce modèle d'installation auprès des opérateurs classiques de l'accompagnement à l'installation agricole, de sorte qu'il gagne en crédibilité. La priorisation de ce chantier tient à la fois au contexte et à des éléments stratégiques : mise à disposition d'un espace test agricole, identification d'un collectif porteur intéressé, existence de relations de travail favorables avec les acteurs locaux de l'accompagnement à l'installation, etc. D'autres chantiers ont été repoussés sans être écartés, comme ceux portant sur le financement des aides à l'installation, qui dépendent plus fortement de la capacité de Coactions à faire évoluer ses partenaires et leurs outils de financement.

Dans les faits, le système cible modélisé peut être appréhendé comme un nouvel outil de pilotage par les organisations. À titre d'exemple, KiéKi s'est fortement approprié l'usage du système cible comme outil de prise de recul et de pilotage stratégique : à la suite de notre accompagne-

ment, l'équipe a modélisé une grille de maturité permettant d'auto-évaluer ses avancées pour chaque chantier priorisé. Comme Coactions, les représentants de KiéKi s'appuient désormais sur cette modélisation : certains la qualifient de « carte de navigation » (KiéKi, Chargée de développement et communication), d'autres de « fil rouge » (Directrice, Coactions).

L'hypothèse parait, à ce titre, validée. La modélisation utilisée permet en effet de mieux articuler enjeux de transformation sociale et enjeux de pérennisation de l'organisation : les stratégies de transformation sociale sont élaborées à partir des ressources de l'organisation et de ses partenaires et permettent d'identifier de nouvelles ressources à mobiliser en vue de soutenir sa capacité transformative. Le recours au système cible s'est révélé pertinent pour appuyer l'élaboration d'une stratégie d'innovation sociale, en aidant les structures à une prise de recul stratégique, à prioriser les chantiers, à situer leur avancement et à repositionner leurs actions dans une perspective de transformation systémique.

5. De la modélisation des systèmes cibles aux stratégies de transformation sociale

5.1. Les instruments de l'innovation sociale à l'épreuve de la critique : rationalités gestionnaires, enjeux de légitimité et tensions de pouvoir

À partir du cadre théorique mobilisé dans cet article, cette section propose une mise en dialogue des résultats avec la littérature critique en sciences sociales sur les outils d'accompagnement des porteurs de projet. Cette littérature interroge les effets de ce type d'outils d'ac-

compagnement (tels que le cadre logique, la théorie du changement, ou les démarches qualité) en soulignant leurs limites structurelles et leurs implications politiques dans les dynamiques de transformation sociale. Souvent présentés comme des instruments neutres et universels, les travaux en économie politique (Hibou, 2012), en sociologie de l'action publique (Lascoumes & Le Galès, 2004), et les approches critiques en gestion (Chiapello & Gilbert, 2013) montrent au contraire qu'ils orientent les manières de penser, de décider et d'agir, en imposant des cadres normatifs souvent éloignés des réalités sociales et territoriales des porteurs de projet. D'inspiration néolibérale, ils structurent souvent les représentations des problèmes sociaux et les modalités de leur résolution selon des logiques de performance, de mesure et de contrôle.

Dans notre expérimentation, cette critique semble se vérifier, au moins partiellement. En effet, les outils classiques d'accompagnement, centrés sur l'organisation porteuse du projet, tendent à invisibiliser les dimensions systémiques de la transformation sociale. Ils favorisent une lecture techniciste des enjeux, réduisant la complexité des problèmes à des indicateurs mesurables. Cette approche renforce une logique de responsabilisation individuelle des porteurs de projet, au détriment d'une approche collective et politique de la transformation. Elle reproduit les impasses identifiées dans la littérature sur l'entrepreneuriat social (Bouchard *et al.,* 2015), où l'acteur est sommé de porter seul la charge du changement, sans que les cadres institutionnels ou les politiques publiques soient interrogés ou transformés.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CHAPITRE 4

Les processus de R&D sociale comme vecteur de rencontre entre les écosystèmes territoriaux de l'ESS et les acteurs du soutien à l'innovation

Par Sébastien Palluault,
Aurélie Beaugency,
Defne Guvenc

Mots clés : innovation sociale, R&D sociale,
expérimentation, écosystème, transformation sociale

L'article suivant s'appuie sur un travail d'analyse des trajectoires d'émergence des innovations sociales opérées par les structures de l'ESS au prisme des politiques et réseaux de soutien à la recherche et l'innovation en France. Il interroge comment ces acteurs, en mobilisant la recherche et développement (R&D) sociale, participent à une approche renouvelée de l'innovation comme processus d'une transformation sociale. Ces processus intègrent des ressources scientifiques (diagnostics, évaluation, capitalisation) et renforcent quatre fonctions clés : la qualification de la valeur sociale, l'organisation de coopérations multi-acteurs, la mobilisation de ressources nouvelles et le transfert des apprentissages. Cependant, les tensions entre ces dynamiques et les dispositifs dominants, encore largement orientés sur des logiques marchandes, limitent le déploiement et les capacités transformatrices de ces innovations, soulignant ainsi la nécessité de repenser les cadres institutionnels pour accompagner ces approches.

Introduction

Alors que les politiques publiques de soutien à la recherche et à l'innovation entendent favoriser le développement de la Société, une multitude d'expérimentations sociales modifient la manière de penser ce qui fait problème et façonnent de nouvelles formes de réponses. Ces démarches visent à changer des règles, bousculer des idées reçues, composer de nouveaux services, inventer des métiers, transformer les relations sociales, faire évoluer les politiques publiques. S'ils se distinguent par leur relation non prioritaire ou non exclusive au marché, à la propriété et à l'appropriation des résultats, par leur appréhension de ce qui fait la valeur de leur démarche (Richez-Battesti, 2012), les acteurs qui portent ces démarches tissent des collaborations, qui, bien qu'ambivalentes et en partie informelles, témoignent d'un souci d'emprunter aux démarches scientifiques. Ils participent à une approche renouvelée de l'innovation comme processus d'une transformation sociale (Klein *et al.,* 2016). Par ailleurs, ces acteurs épousent des pratiques de modélisation, d'expérimentation, d'évaluation qui sont proches de celles des acteurs qui bénéficient habituellement des politiques de soutien à l'innovation (Omer, 2024). Ceci étant, ils semblent demeurer largement en marge des dispositifs d'appui, dans un contexte où la lecture de l'innovation est centrée sur la valorisation économique, le marché et l'industrialisation des biens et services (Liotard & Revest, 2025).

De plus en plus, ces démarches s'organisent dans une logique d'expérimentation, cherchant à produire de nouvelles connaissances sur les défis sociétaux qu'elles

ciblent. Nous questionnons ici la manière dont celles-ci, en développant des activités qui s'apparentent à la recherche et développement, notamment sociale (Omer, 2024 ; Omer *et al.,* 2024) croisent les acteurs de l'écosystème de soutien à la recherche et à l'innovation. À quelles occasions ces acteurs entrent-ils en interaction ? Comment le positionnement des démarches de transformation sur des activités de R&D, associant expérimentations et applications concrètes, démarche scientifique et focalisation sur l'intérêt général, résonnent-ils auprès de l'écosystème de soutien à l'innovation ?

Dans un premier temps, nous montrerons, sur la base du cas d'étude de Clus'Ter Jura comment les processus d'innovations sociales portés par les écosystèmes territoriaux de l'ESS amènent à activer des ressources spécifiques empruntant aux démarches scientifiques (diagnostics, expérimentations, évaluation, documentation, mise en débat des résultats obtenus…), et comment, dès lors, sont-ils le prétexte à des points de rencontre avec les professionnels du soutien à la recherche et à l'innovation. Dans une seconde partie, nous discuterons l'hypothèse selon laquelle ces démarches, en empruntant des pratiques relatives à la recherche et développement (R&D), mais tout en étant appliquées aux innovations sociales, activent quatre fonctions clés, qui invitent à une convergence avec les acteurs de l'écosystème d'innovation : la qualification de la valeur générée ; la mise en place de pratiques de coopération permettant d'organiser l'engagement des acteurs ; la mobilisation de ressources nouvelles, humaines, techniques ou financières et enfin l'organisation des conditions de capitalisation et de transfert des apprentissages. Dans

une dernière partie, nous évoquerons comment ces rapprochements se construisent en marge ou en ajustement des principaux dispositifs de soutien. Nous soulignerons les enjeux auxquels se confrontent acteurs de l'innovation sociale et professionnels du soutien pour faire évoluer des pratiques, des représentations, des référentiels largement structurés par le caractère lucratif, technologique, industriel, marchand prêté à l'innovation (Ménissier, 2020). Nous montrerons que ces démarches, au-delà de travailler sur des enjeux sociétaux, reconfigurent les pratiques de soutien à la recherche et l'innovation sur les territoires.

1. La démarche de R&D sociale, vectrice d'interaction avec l'écosystème de soutien à l'innovation ?

Les activités de recherche et développement constituent un vecteur essentiel du processus d'innovation et sont au cœur des dispositifs de soutien au développement économique depuis plusieurs décennies. Alors qu'elles sont fortement institutionnalisées dans les pratiques des entreprises (visant à développer de nouveaux services ou produits en réponse à une attente de marché), elles se révèlent ces dernières années dans les pratiques d'organisations non lucratives ou à lucrativité limitée, portées par des attentes sociétales et les grands défis contemporains.

1.1. Politiques publiques d'innovation et soutien à la R&D

La politique publique de soutien à l'innovation s'est organisée en France sous quatre grandes modalités (Matray, 2010; Poivret, 2010) héritées des grandes politiques publiques mises en place dans les années 1980-2000 pour soutenir la stratégie de compétitivité des entreprises.

Premièrement, à travers un soutien financier direct accordé aux entreprises conduisant des activités de R&D sous forme de crédits d'impôt, d'exonérations sociales et fiscales (par ex. le crédit d'impôt recherche, Jeune entreprise innovante, la CIFRE, etc.) ; deuxièmement, à partir d'un soutien au développement de structures d'accompagnement et d'interface destinées à faciliter les activités d'accompagnement, d'appui, de financement des projets de R&D des entreprises (pôles de compétitivité, clusters, incubateurs pépinières, centres de transfert, plateformes technologiques, etc.) ; à travers le soutien apporté aux coopérations entre les laboratoires de recherche publics et les entreprises, que ce soit en développant les outils du transfert (Société d'Accélération de Transfert de Technologies, structures de valorisation), les dispositifs de recherche partenariale (réseau des Carnots, Labcom, dispositif Cifre…). Enfin, à travers le financement des grands plans et programmes d'action développés par ses différentes agences en réponse à des enjeux thématiques (ex. France 2030 sur le développement de l'industrie, programmes de l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires, de l'Agence Nationale de l'Habitat, de l'Agence de la Transition Écologique, etc.). Ces acteurs constituent ce qui est usuellement désigné comme l'écosystème de soutien à l'innovation et la recherche.

Très orientée sur la compétitivité des entreprises sur le « marché », cette politique publique d'innovation semble cependant peu adaptée pour les grands défis environnementaux et sociétaux contemporains (Liotard et Revest, 2024). En effet, ceux-ci sont complexes tant ils relèvent d'une convergence de problématiques ayant des ori-

gines, des acteurs, des implications et des échelles divers et entremêlés. Certains de ces défis, dits « pernicieux », interviennent à la croisée des champs disciplinaires et nécessitent de recourir à une large diversité d'expertises relevant davantage du champ des sciences sociales (sciences politiques, management, sociologie, etc.) que des sciences et techniques (Delalieu et *al.*, 2025 ; Head et Alford, 2015). Cette inscription scientifique trouve écho dans les pratiques d'innovation sociale portées principalement par l'écosystème d'acteurs de l'ESS (Laville, 2014 ; Richez-Battesti et *al.,* 2012 ; Douchet, 2019). Sur le plan opérationnel et méthodologique, cette approche de l'innovation sociale s'appuie sur des pratiques identifiées comme relevant d'activités de R&D sociale, dont l'observation et l'étude ont fait l'objet d'un effort d'analyse (Palluault & *al.,* 2021 ; Omer & Ferru, 2023 ; Omer, 2024). En renvoyant à une mise en problématisation autour d'enjeux complexes, une proposition conceptuelle, une organisation de la contribution entre diverses parties prenantes, une focalisation sur l'expérimentation, une attention à l'analyse tant du processus que de ses effets, elle traduit des similitudes avec le processus d'élaboration d'un dispositif stratégique (Aggeri, 2014).

1.2. Les démarches de transformation sociale et les activités de R&D sociale

La R&D sociale est une notion récente, dont la définition a évolué depuis une démarche de plaidoyer des entreprises sociales à la fin des années 2000 jusqu'à la caractérisation d'activités spécifiques portées à l'occasion de démarches orientées vers la résolution d'enjeux sociaux et sociétaux (Omer, 2024). Elle désigne les démarches qui ont pour ob-

jet des problématiques de société et mobilisant une approche scientifique visant la création de connaissances nouvelles à partir d'une démarche d'expérimentation en « laboratoire ouvert », qui associent une diversité et pluralité d'acteurs à travers la modélisation et la mise au point d'une combinaison d'innovations organisationnelle, juridique, économique, politique (voir les travaux du Labcom DESTINS notamment Palluault & *al.*, 2021 ; Omer, 2024 ; Omer & Ferru, 2023). Du fait de sa finalité sociale et non principalement marchande, elle échappe aux référentiels des acteurs de l'écosystème d'innovation qui peinent à l'accompagner et à la soutenir. Aussi très souvent, la rencontre entre les acteurs de l'écosystème ESS porteurs d'innovation sociale et les acteurs de l'écosystème de soutien à l'innovation échoue.

Si les démarches documentées dans la thèse de Jade Omer (Omer, 2024) témoignent de la faible connexion entre l'écosystème d'acteurs de l'ESS et les acteurs du soutien à l'innovation, il peut apparaître pourtant très paradoxal puisque l'écosystème d'innovation est justement structuré autour du soutien aux démarches de R&D. Dans quelle mesure les démarches de transformation sociale participent-elles effectivement d'activités et de processus qu'on pourrait qualifier de recherche et développement ?

Selon le Manuel de Frascati (édition 2015), la recherche et le développement englobe *« les activités créatives et systématiques entreprises en vue d'accroître la somme des connaissances – y compris la connaissance de l'humanité, de la culture et de la société – et de concevoir de nouvelles applications à partir des connaissances disponibles . Elle englobe la recherche fondamentale, la recherche appliquée et le développement expérimental. Pour être considérée*

comme relevant de la R&D, une activité doit remplir cinq critères de base. Elle doit comporter un élément de nouveauté, de créativité, d'incertitude, et être systématique, transférable et/ou reproductible. » Or, cette définition ne conteste pas l'éligibilité a priori de démarches appliquées au champ des innovations sociales. En effet, si celles-ci se caractérisent par une focalisation sur une contribution sociétale, un processus coopératif ouvert et une démarche de transformation de la société, qui les différencient d'autres démarches de R&D à dimension plus strictement marchande, industrielle et technologique, elles peuvent tout à fait justifier de leur dimension scientifique (problématisation, enrichissement d'un état de l'art, appui sur un concept, mise en place d'un protocole…) et du caractère appliqué à partir d'expérimentations (mise en place de prototype ou de pilotes…).

D'ailleurs, les travaux sur l'échelle Societal Readiness Level Ellyx-Université de Poitiers-CNRS (Palluault & Omer, 2024) et la transposition du cycle de vie d'une innovation sociale (RQIS, 2023) aux démarches de transformation sociale (Ellyx, 2025) permettent de renforcer cette cohérence. Ainsi, les démarches de transformation sociale peuvent-elles être schématisées de la manière suivante selon quatre grandes étapes de maturation :

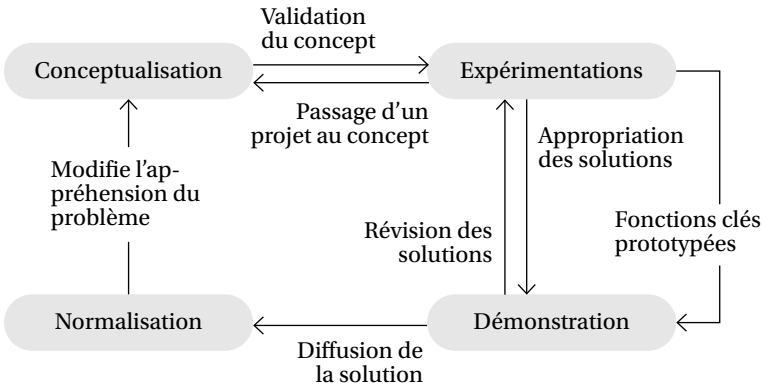
- *une phase de conceptualisation,* qui intègre un ensemble d'activités lors desquelles la problématisation se formalise, les solutions sont identifiées, discutées à partir de rencontres, de concertations ou sur la base d'initiatives inspirantes. Cette phase aboutit à la formulation du ou des concepts par lesquels un ensemble de solutions cohérentes peut-être pensé ;

- *la phase d'expérimentation,* qui associe une diversité d'activités expérimentales soit structurées, soit plus informelles intervenant sous la forme de « bricolages », de « hacking », d'essais-erreurs permettant de modéliser, de prototyper, de tester les fonctions clés en conditions réelles. Cette phase intègre des boucles de rétroaction qui permettent d'ajuster, de consolider les résultats par rapport au modèle initial ;

- *la phase de démonstration,* traduit quant à elle les étapes amenant à mettre en « système » les solutions expérimentées dans un modèle cohérent. Cette étape constitue un degré d'appropriation par les parties prenantes concernées ;

- *la phase de normalisation,* qui renvoie à l'institutionnalisation par la reconnaissance dans la loi ou dans les règles des organisations, la diffusion dans les pratiques et les normes sociales.

Figure 2. Cycle d'une démarche de transformation sociale



Source : Interlignes #3, Ellyx, 2025.

La R&D sociale participe à la conscientisation du processus d'évolution de la démarche de transformation sociale entre ces 4 phases du cycle : en appuyant la formulation des problématiques et verrous ; en favorisant l'identification de concepts et leur mise en expérimentation ; en structurant un cadre de documentation des apprentissages des expérimentations (en contexte dit « dégradé », permettant un questionnement du concept initial et l'identification de leviers et conditions pour engager un processus de démonstration (en situation réelle de la Société), puis de normalisation.

2. Une démarche de transformation sociale à travers la R&D sociale : l'exemple de l'entrepreneuriat coopératif de territoire à travers Clus'Ter Jura

L'analyse du pôle territorial de développement économique (PTCE) Clus'Ter Jura permet de préciser la manière dont se différencie une démarche d'innovation sociale d'activités de R&D sociale. Les PTCE ont été reconnus par la loi 2014 comme *« regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, au sens de l'article 1er de la présente loi, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable »*[1]. De par leur finalité, les PTCE ont très tôt revendiqué une inscription de leurs démarches dans le cadre d'activités de R&D. Mais la proximité avec le monde de la recherche a souvent conduit à la structuration de collaborations les plaçant essentiellement comme objet d'étude (Sanossian, 2020 ; Defalvard et Fontaine, 2018) et non producteurs de cette recherche.

La constitution de Clus'Ter Jura s'inscrit dans l'émergence des pôles territoriaux de coopération économique, via l'action déterminante de la Scop Juratri (actuellement groupe Demain). Sa vocation d'insertion par le travail se heurte alors au déficit d'emplois proposés sur le territoire à ses salariés en fin de contrat d'insertion, d'où l'idée que la coopération entre les acteurs locaux permettra de créer des emplois locaux. En 2015, la création de la SCIC Clus'Ter Jura répond à l'intention de créer de nouvelles filières économiques locales et d'accompagner la création d'entreprises répondant aux besoins non couverts du territoire. Fort de la culture coopérative de Juratri, Clus'Ter Jura se veut un « cluster territorial trans-sectoriel » dont le défi consistait alors à *« créer des activités partenariales à dimension sociale, jusque-là inexistantes, qui permettent par ailleurs aux structures participantes de mieux atteindre leurs objectifs individuels, dans une logique d'alignements des intérêts de chacune. Pour y parvenir, Clus'Ter Jura assurerait la mutualisation d'ingénierie entre les membres du PTCE et catalyserait le partage de moyens et ressources pour la recherche et le développement »*[2]. Si la méthode d'émergence d'activité s'inspire alors de la recherche et développement industrielle, de processus entrepreneuriaux et

1. Art. 9, Loi du 31 Juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

d'expérimentations rapides associés au monde des start-up, elle ne répond pas alors à la définition du Manuel de Frascati, notamment sur le caractère scientifique de la démarche. En cela, Clus'Ter Jura ressemblait aux autres PTCE, qui pouvaient être objet de recherches ou le creuset d'innovations (Fraisse, 2017), mais demeuraient peu en prise avec des démarches structurées de R&D sociale. Dans ce cadre, les premiers soutiens en termes d'accompagnement et de financement sont principalement liés au champ de l'innovation sociale (politique des PTCE, labellisation French Impact…) tandis que le modèle économique est consolidé par des financements de soutien à l'entrepreneuriat. La dimension d'innovation sociale, orientée sur l'émergence d'initiatives entrepreneuriales locales favorables à l'insertion professionnelle des populations du pays lédonien, est principalement appuyée par le biais des politiques sectorielles.

Dans le cas du Clus'Ter Jura, la question de la R&D s'est posée dès 2017 en lien avec sa finalité d'accompagner l'émergence d'activités par et pour le territoire en réponse aux enjeux de transitions. Cette approche par la R&D ancre la dimension de valeur dans une logique territoriale, où il s'agit moins de générer une valeur économique marchande pour des entités économiques que de générer des externalités positives diverses (emplois, services en direction de la population, contribution à la transition écologique, coopération…) liées aux besoins spécifiques d'un territoire rural à faible densité. Dans un deuxième temps,

2. Interview de Pierre-François Bernard, directeur de Clus'Ter Jura, publié le 15 novembre 2017 sur le site de la Banque des Territoires : https://www.banquedesterritoires.fr/experience/cluster-jura-un-concept-holistique-pour-creer-de-lactivite-et-de-lemploi-sur-les

la démarche, encadrée par un conseil scientifique, a mobilisé plusieurs terrains d'observation et d'expérimentation, alimentant plusieurs instances de réflexion. Elle se traduit par une relation à la « recherche » qui positionne les salariés et des partenaires en concepteurs des innovations et en producteurs de nouvelles connaissances via l'organisation d'activités de capitalisation et d'analyses.

À partir de 2017, la réflexion du Clus'Ter Jura s'inscrit dans une volonté de spécifier et de problématiser sa contribution, de réfléchir à la manière dont ses activités viennent bouleverser les pratiques, les rôles et les dispositifs propre au champ de l'entrepreneuriat. La formalisation d'un programme de recherche, la structuration de la démarche scientifique et le recrutement d'une doctorante en sciences de gestion aboutissent, dans un premier temps, à un travail analytique sur les activités du PTCE (Brunet & *al.*, 2019 ; Henrion, 2022), ainsi qu'à interroger les pratiques intuitives à l'aune du concept d'entrepreneuriat de territoire (Baudet, 2017). Le travail mené en interne et l'accompagnement d'un consultant géographe d'Ellyx parachèvent la formalisation du concept d'entrepreneuriat coopératif de territoire (ECT) (Henrion, 2024). Cette étape amène aussi à une relecture du projet d'entreprise du point de vue de son utilité sociale. L'inscription de cet effort de problématisation et de projection dans une démarche de transformation coïncide avec l'activation de relations avec des acteurs universitaires, des experts et la mobilisation de dispositifs de soutien à l'innovation de droit commun (crédit impôt recherche par exemple). La reconnaissance des activités de recherche du Clus'Ter Jura au titre de la R&D (via une demande de rescrit soumise notamment à la Délégation Régionale à la Recherche

et à la Technologie) vient traduire un changement de stratégie comme de pratiques. Cette première étape de conceptualisation est ensuite suivie d'une seconde étape (2023-2025) orientée davantage vers un cycle d'expérimentations dont les objectifs sont de favoriser les conditions d'émergence et les facteurs de structuration de l'ECT dans le Jura.

L'innovation sociale a souvent été envisagée comme le « lieu de convergence ultime » (Dandurand, 2005) entre acteurs sociaux, politiques publiques et monde de la recherche. Si les espaces de rencontre apparaissent limités, du moins invisibilisés (Omer, 2024), la reconnaissance d'activités de R&D sociale à partir des années 2010 peut permettre d'identifier un certain nombre de points de convergence. Dans le cas du Clus'Ter Jura, la conscientisation et la structuration progressive de la démarche de R&D se sont accompagnées d'une transformation des pratiques organisationnelles, d'une inscription plus forte dans la stratégie et d'une ouverture significative sur des écosystèmes, et ce dans des conditions d'activation particulières que nous analysons dans cette troisième partie.

ENCADRÉ 1
Méthode

Les données mobilisées dans l'étude du cas de Clus'Ter Jura proviennent d'un travail engagé avec le PTCE depuis 2017 dans la structuration de leur programme de R&D, puis dans l'animation et le soutien scientifique de leur démarche de R&D (animation de

séminaires de R&D, soutien auprès de la doctorante…). Il s'agit de données d'observation de la démarche, de publications co-rédigées et d'entretiens avec les différentes parties prenantes. Une deuxième étude est en cours sur 5 autres démarches de transformation sociale (par entretiens et séminaires collectifs d'études) dont les résultats seront valorisés en 2026.

---

3. Le renforcement des écosystèmes territoriaux de l'ESS à partir des démarches de R&D

Dans le cadre des démarches de transformation sociale qui empruntent aux activités de R&D sociale, les structures ou collectifs qui les portent doivent activer et combiner quatre fonctions principales. Chacune d'entre elles renvoie à des interactions envisageables avec les compétences des acteurs soutenant l'innovation sociale et les acteurs de l'écosystème de recherche et d'innovation. Ces interactions interviennent selon quatre points d'entrée que nous avons modélisés et illustrons dans le cas du Clus'Ter Jura, en regardant notamment leurs conditions d'activation selon la maturité de la démarche de R&D.

3.1. Proposition d'une grille d'étude d'analyse des interactions à partir de la R&D sociale

Dans la perspective de résoudre des défis sociétaux, les porteurs de démarches d'innovation sociale agencent quatre dimensions clés qui s'activent de façon différentes selon les démarches :

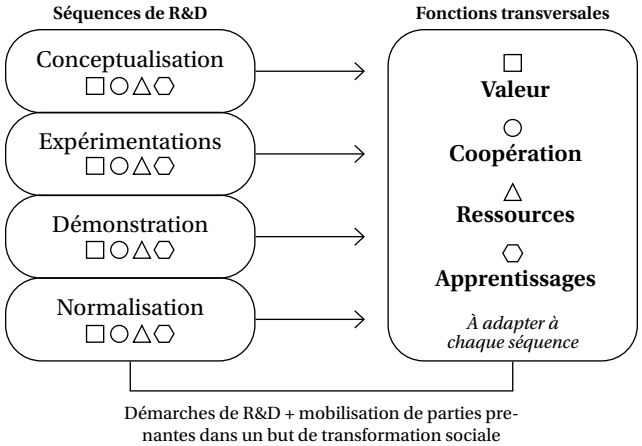
- **l'analyse et la mise en discussion de la valeur produite** sont essentielles dans le cadre de ces démarches qui revendiquent de porter un caractère d'intérêt général. Aussi, les porteurs de ces démarches investissent généralement dans des analyses qui, au-delà de chercher à objectiver leur contribution, amènent à ouvrir un espace de débat, parfois controversé, qui dépasse les seuls initiateurs. Cette dimension vient généralement en résonance avec des acteurs de la recherche et structure des collaborations scientifiques qui n'ont pas pour fonction de rendre compte, mais bien d'éclairer les termes du débat et d'exposer une analyse critique de la valeur. Elle est d'autant plus importante qu'elle coïncide avec une volonté d'objectivation scientifique de plus en plus demandée par les acteurs publics et institutionnels, tout comme de façon plus aléatoire par les fondations ;

- **la formalisation de savoirs nouveaux et transférables :** la démarche de R&D participe d'une logique de renouvellement des connaissances, d'ancrage des savoirs et des compétences (création de nouveaux outils, méthodes, politiques publiques, cadres organisationnels, fonctions, etc.). L'une des dimensions des démarches d'innovation sociale portant sur l'encapacitation des parties prenantes, elle plaide pour formaliser les enseignements, pour capitaliser les résultats, pour attester de savoirs nouveaux. Cette dimension favorise souvent les liens avec les structures d'enseignement et de formation, tout comme avec les activités de transfert en direction des acteurs sociaux ;

- **la configuration de cadres de coopération et de gouvernance partagée :** cette dimension renvoie aux enjeux de mobilisation, d'embarquement, d'appropriation entre les différentes parties prenantes. L'élargissement des parties prenantes, envisagé comme un levier de diffusion et d'institutionnalisation des innovations, résonne avec les enjeux de l'écosystème d'innovation à devoir généralement favoriser la « montée en échelle » des démarches.

- **la mobilisation d'un corpus de ressources :** la question des ressources (humaines, financières, immatérielles, matérielles, etc.) est essentielle dans la mise en œuvre des démarches de transformation sociale et doit s'entendre comme une capacité dynamique (Teece et *al.*, 1997). Il s'agit ainsi de mobiliser des ressources adaptées aux besoins de la démarche, ainsi qu'au réagencement itératif de celles-ci au gré des apprentissages et à l'engagement de parties prenantes.

Figure 3. Fonctions transversales dans le cadre des démarches de R&D sociale



Source : Interlignes #3, Ellyx, 2025.

Ces quatre dimensions sont ainsi reconfigurées et discutées tout au long de la démarche, permettant ainsi l'activation de connexions avec les différents écosystèmes qui contribuent à les renforcer.

3.2. Application de la grille d'analyse au cas du Clus'Ter Jura

L'analyse de l'application de cette grille de lecture au cas du Clus'ter Jura, nous permet d'avancer un certain nombre d'enseignements quant à la manière dont la SCIC a été soutenue, à partir de sa démarche de R&D sociale, dans la mise en œuvre des quatre fonctions présentées, en partie interdépendantes. Par exemple, l'inscription d'une démarche de R&D au sein de Clus'Ter Jura a amené à une intensification des démarches de coopération, ceci à plusieurs endroits :

- d'une part, sur le territoire du pays lédonien, à travers une réflexion sur le rôle des sociétaires de la SCIC (entreprises, collectivités territoriales,...) ou au travers d'interventions en très forte proximité avec un certain nombre d'acteurs locaux intervenant sur les besoins essentiels de la population (alimentation, énergie, mobilité...). L'évolution du format « Start-Up de territoire » animé par la SCIC est exemplaire sur ce point d'une recherche d'un ancrage au plus près de réseaux d'acteurs, mêlant habitants, acteurs socio-économiques et représentants de collectivités locales et de structures publiques ;

- d'autre part, en dehors de son territoire direct d'intervention, la SCIC a développé un certain nombre de coopérations avec d'autres pôles territoriaux de coopération économique (PTCE Sud Archer dans la Drôme, Ecossolies

à Nantes...) ou de structures engagées dans l'accompagnement d'entrepreneurs sociaux (Atis à Bordeaux, Ronalpia à Lyon...) ;

- enfin, avec les acteurs de la recherche et de l'innovation : si le premier programme (2019-2022) avait abouti à l'instauration d'une thèse Cifre et la formalisation de liens avec l'IAE de Paris et l'Université de Bourgogne Franche-Comté, le deuxième programme (2023-2025) a été l'occasion d'une structuration encore plus forte à travers la formalisation d'une convention de collaboration avec l'Université de Poitiers et la mise en œuvre de nombreuses rencontres scientifiques dans le Jura, à Paris ou à Poitiers.

La gouvernance du programme à partir de 2022 traduit l'approfondissement de ces collaborations, en intégrant des parties prenantes de ces écosystèmes. Le deuxième programme mobilise à la fois un conseil scientifique d'une douzaine de membres réunis plusieurs fois par an et des ressources de recherche via des stages de master et des missions de terrain, ainsi qu'un comité d'innovation intégrant des agences de l'État, des collectivités et des structures de l'ESS intéressées par la diffusion des résultats dans leur sphère d'intervention et leur territoire.

Sur le plan de la mobilisation des ressources, le positionnement en termes de R&D a été déterminant dans l'obtention à partir de 2018 de financements à la recherche et à l'innovation comme le crédit d'impôt recherche, d'une subvention pour activer une ressource humaine via le soutien de l'Association Nationale pour la Recherche Technologique (ANRT) au titre d'une convention Cifre. La seconde étape du programme à partir de 2023 a bénéfi-

cié du concours financier de l'ADEME, de l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, de la Banque des Territoires et du conseil régional Bourgogne Franche-Comté. Le financement de Clus'Ter Jura au titre de sa démarche de R&D a permis le recrutement d'une coordinatrice du programme sur trois ans et d'assumer l'investissement du coût des prestations scientifiques (chercheurs et consultants chercheurs). Le programme de R&D a été l'occasion pour l'équipe salariée notamment d'investir de nouvelles expertises, associées au champ des innovations sociales, de la coopération, du développement territorial, alors même que les compétences initiales relevaient davantage de l'accompagnement à l'entrepreneuriat et l'innovation technologique.

Cette démarche s'est aussi accompagnée rapidement d'une analyse de l'impact de la structure et de la mise en discussion de la valeur générée. Sur ce plan, il est possible de différencier plusieurs angles : d'une part, une analyse sous la forme d'une mesure d'impact a permis de mettre en lumière les mécanismes de transformation à l'œuvre à partir des activités du PTCE. À partir de 2023, la démarche de R&D s'est surtout intéressée en complément à l'ancrage du concept d'ECT dans la littérature existante. La collaboration organisée entre le Clus'Ter Jura et l'Université de Poitiers (dont une enseignante-chercheure préside le conseil scientifique de Clus'Ter Jura) a porté explicitement sur cette dimension. La mise en débat des productions et résultats du programme, organisé dans le cadre des rencontres du comité d'innovation, a aussi constitué des temps forts d'échanges.

Enfin, la formalisation des apprentissages, initiée dans le cadre de ces activités de R&D, a pris plusieurs formes comme la constitution de plusieurs livrables, certains de nature scientifique (articles…), d'autres à destination de publics professionnels (constitution d'un numéro spécial d'une revue dédiée aux agents de la fonction publique notamment) ou à destination des acteurs du territoire lédonien (magazine publié par Clus'Ter Jura en juin 2025 à l'occasion des 10 ans de la SCIC). Elle s'est aussi incarnée à travers l'organisation d'évènements, de participation à des journées de travail. Cette démarche de partage des apprentissages se diffuse par ailleurs au sein de l'équipe et des associés de la SCIC dans le cadre de réunions et journées dédiées. La démarche de recherche et développement s'est inscrite parallèlement à des formations de l'équipe sur des compétences associées (sur la dimension de coopération par exemple).

Il apparaît donc que la mise en place d'une démarche de R&D ait favorisé des interactions nombreuses et diverses entre la SCIC et les acteurs de la recherche et de l'innovation autour des quatre dimensions. Ces interactions ne portent pas seulement sur la mobilisation de dispositifs dédiés dans une logique de guichet, mais également sur l'établissement de relations interpersonnelles et entre les structures, sur de nouvelles formes de collaboration, sur le renforcement des capacités internes. Elle a autant accompagné le développement de Clus'Ter Jura, que favorisé une transformation à bas bruit tant de son positionnement auprès de ses parties prenants que de son organisation interne.

3.3. Limites et perspectives

Si nos premières analyses peuvent souligner une corrélation entre le développement d'activités de R&D à fin d'innovations sociales et les acteurs du soutien à la recherche et à l'innovation, il convient de saisir les limites du cas d'étude sur lequel nous avons porté notre regard : d'une part, le PTCE est une méta-organisation dont la fonction est d'accompagner des structures qui mettent en oeuvre des « réponses » locales à des enjeux sociaux ou sociétaux. Ce faisant, elle se situe déjà à l'interface entre des acteurs locaux et les institutions dont les compétences les mènent à soutenir ces projets. D'autre part, cette démarche renvoie à un processus en cours et ne permet pas, à ce stade, de déterminer à quel stade de maturité la contribution de l'écosystème d'innovation apparaît la plus déterminante. Un travail complémentaire portant sur cinq autres démarches devra permettre de nourrir ces premières observations. Ce travail part d'un postulat quelque peu différent, amenant à considérer qu'à l'occasion de démarches multi-acteurs fondées sur une diversité d'expérimentations locales (à l'instar de la démarche Territoire Zéro chômeurs de Longue durée ou bien de la sécurité sociale de l'alimentation par exemple), la mise en œuvre des fonctions-clés présentées ci-avant favoriserait d'autant plus de connexions avec l'écosystème d'innovation en raison de la multiplication des expérimentations locales, de la dimension universelle des solutions envisagées, de la prégnance des enjeux sociaux et sociétaux traités.

Cependant, à ce stade de nos travaux et à l'appui de ce premier cas, plusieurs questionnements restent à explorer quant aux conditions et modalités par lesquelles ces points de rencontre peuvent être révélés et renforcés.

4. Des points de rencontre en marge des principaux mécanismes de soutien à l'innovation

4.1. Le premier point de questionnement est lié à la méconnaissance des dispositifs de soutien à l'innovation et à la recherche par les acteurs de l'innovation sociale.

En effet, ces acteurs évoluent souvent en contact avec des acteurs de soutien à l'innovation sociale, principalement composés des collectivités territoriales et des acteurs de la philanthropie. L'écosystème de soutien à l'innovation et la recherche n'est pas appréhendé comme un partenaire potentiel en cela qu'une très grande partie des dispositifs sont plutôt orientés vers des innovations venant d'entreprises (avec une finalité marché) et souvent orientés par les domaines scientifiques du vivant, des sciences et techniques. De fait, les points de contact se font surtout à partir de dispositifs mis en œuvre par les ministères ou les agences publiques à travers leurs compétences dédiées (comme ce fut le cas de l'ADEME dans le cas de Clus'Ter Jura) mais plus rarement sur les dispositifs de droit commun portant sur l'innovation ou la recherche, dont ils sont aussi souvent exclus du fait de leur statut social ou fiscal.[3]

De fait, les porteurs de ces démarches sollicitent plutôt des fondations ou les acteurs publics via des dispositifs de financement orientés vers l'ESS (comme les appels à manifestation d'intérêt dans le champ de l'innovation sociale des Régions ou des collectivités locales) ou sur une politique thématique dédiée. Or, ces acteurs s'inscrivent

3. La plupart des dispositifs comme le statut Jeune Entreprise Innovante, le crédit impôt recherche, et la plupart des aides régionales à l'innovation ne sont éligibles qu'aux structures fiscalisées.

plutôt dans le soutien à des projets, dont les modalités, les résultats, la temporalité, ne correspondent pas forcément à des activités de R&D.

4.2. Une reconnaissance à parfaire des activités de R&D en innovation sociale

L'étude du cas de Clus'Ter Jura révèle un point de basculement autour de la structuration de sa démarche de R&D, qui révèle un double enjeu : d'abord, un enjeu lié à la reconnaissance par les innovateurs sociaux que leurs démarches gagneraient à s'inscire dans une approche de R&D afin de mieux associer processus innovant et approche critique, d'une part, et accéder à un nombre de dispositifs de soutien, d'autre part. D'autre part, un enjeu lié à la reconnaissance, par les acteurs de l'écosystème de soutien à l'innovation, que les démarches se référant aux innovations sociales peuvent tout à fait s'inscrire dans l'acception de ce que sont des activités de R&D. Dans le cas de Clus'Ter Jura, l'inscription de la démarche dans un référentiel entendable par les acteurs de soutien à la recherche et à l'innovation a constitué un élément fondamental de leur soutien. Toutefois, l'appréhension de la démarche du PTCE a nécessité un travail important d'explicitation, tant en interne auprès des équipes et des associés qu'auprès des acteurs extérieurs. Pour Jade Omer (2024), le vocabulaire associé à la R&D sociale peut renvoyer, chez les porteurs d'innovations sociales, à une dimension de complexité, de risques et d'incertitudes, ainsi qu'à un imaginaire théorique et conceptuel éloigné de l'action de terrain plus relié à leurs discours de légitimation. Les acteurs du soutien à l'innovation ont quant à eux

une approche de l'innovation fondée sur une R&D plus technologique, industrielle, dans une visée marchande et lucrative, dès lors qu'elle leur paraît naturellement portée par des entreprises.

Aussi, souvent dans ces démarches, les premiers points de contact ont eu lieu avec les acteurs académiques dont l'intérêt porte sur l'opportunité d'étudier une démarche en tant que terrain de recherche. C'est ainsi qu'un certain nombre d'entre elles sont documentées du point de vue de la recherche académique sur les questions et apports qu'elles développent en réponse à des enjeux de société. Par exemple la démarche Territoire Zéro Chômeurs de Longue Durée est désormais largement documentée sur le plan scientifique. Il en va de même de la place importante qu'occupent les communautés de chercheurs dans la démarche visant la mise en œuvre de la sécurité sociale de l'alimentation. Toutefois, ce faisant, ce positionnement de la recherche en sciences sociales aux côtés des acteurs de terrain, non organisé et structuré par elle, comme c'est le cas dans les activités de R&D, contribue à limiter la reconnaissance d'activités de recherche et développement orientées par l'intérêt général et procédant de la stratégie des acteurs de la société civile et/ou des collectivités territoriales. Sur ce plan, un travail a été mené au fil des programmes par Clus'Ter Jura pour favoriser la compréhension de la démarche de R&D sociale et permettre aux chercheurs de prendre place dans la co-production des apprentissages avec les acteurs.

Le rapprochement entre l'écosystème de soutien à la recherche et l'innovation et les démarches d'innovation sociale nécessite ainsi de renforcer le cadre commun de

référence sur la R&D. Il s'agit d'outiller les porteurs d'innovation sociale dans leur capacité à mettre en œuvre leurs activités de R&D sociale et d'accompagner les acteurs du soutien à comprendre les spécificités de celles-ci en renforçant l'accès aux dispositifs de droit commun. L'ouverture des Pôles Universitaires d'Innovation à l'innovation en Sciences Humaines et Sociales, le soutien aux démarches de R&D dans les PTCE par le ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, la structuration de démarches de co-recherche « avec, par et pour la Société » (comme en Bretagne) sont autant de signaux qui abondent en faveur d'une relation plus forte entre les différents écosystèmes en soutien aux transformations sociales.

4.3. Une fonction d'intermédiation essentielle entre institutions, acteurs des innovations sociales et écosystème d'innovation

Enfin, le dernier point que nous souhaitons éclairer tient à l'importance de la fonction d'intermédiation et au rôle de facilitation, de traduction, de coopération qui doit permettre de favoriser la connexion entre les démarches d'innovation sociale et l'écosystème de soutien. L'intermédiation pour l'innovation peut être appréhendée comme un mécanisme pour faciliter la mise en relation entre les différents acteurs de l'innovation. L'intermédiation a néanmoins fait l'objet de peu de travaux pour l'innovation sociale (Muller et Tanguy, 2019). Elle est principalement appréhendée jusqu'à présent à travers le rôle des organisations du tiers secteur de la recherche et la relation entre monde académique et structures de la société

civile (Lhoste, 2024), dans un registre visant à développer les démarches de recherche action participative notamment. Dans le cas de la démarche sur l'entrepreneuriat coopératif de territoire, l'intermédiation d'Ellyx a contribué au renforcement des liens entre Clus'Ter Jura et des acteurs de soutien à la recherche et à l'innovation, à travers la co-construction de la démarche de R&D, la mise en relation avec une communauté de chercheurs, l'explicitation auprès des acteurs de la recherche comme auprès des partenaires des problématiques, des éléments de méthode, des résultats attendus, la formation des équipes salariées sur les démarches de R&D sociale…

L'ensemble de ces activités, qui renvoient en partie à une fonction d'intermédiation (Nadou et Talandier, 2020 ; Richard, 2024), apparaît nécessaire pour expliciter l'œuvre de R&D dans ses dimensions scientifiques, méthodologiques et empiriques et permettre de créer des proximités à la fois avec les acteurs de la recherche (nécessaires au travail de documentation scientifique) et avec les acteurs de l'innovation (en termes de soutien méthodologique et financier). Par l'explicitation des besoins de chacune des parties et la création d'un dialogue, cette fonction d'intermédiation facilite l'interconnaissance entre les acteurs qui portent des démarches d'innovation sociale et les différents acteurs qui les soutiennent, et de favoriser l'activation des ressources et dispositifs adaptés pour permettre la poursuite de leur intention de transformation. Elle permettrait aussi de montrer aux écosystèmes territoriaux de l'ESS l'ensemble des formes de soutien qui sont à leur disposition (expertise, mise en réseau, etc.), là où la recherche de financements est souvent envisagée comme l'angle exclusif.

Conclusion

Les démarches d'innovation sociale ont pour ambition d'apporter des solutions à des défis de société qui sont, par essence, complexes à appréhender. Ceux-ci requièrent des interventions combinées d'acteurs agissant de façon coordonnée à plusieurs échelles et dans une temporalité qui permettent à la fois la mise au point de réponses techniques, réglementaires, politiques et la transformation des représentations et pratiques sociales. Fondées sur des valeurs et des principes qui échappent aux mécanismes habituels de commercialisation et de mise sur le marché, ces démarches se heurtent aux pratiques et aux imaginaires des professionnels qui travaillent au sein des institutions dont le rôle est de soutenir des projets innovants qui répondent généralement à des logiques d'industrialisation, un potentiel de mise sur le marché et une promesse de développement économique. Au travers du cas de Clus'Ter Jura, nous avons illustré les difficultés de ces démarches à mobiliser les dispositifs de soutien à l'innovation qui leur permettraient de consolider leur développement et d'organiser les conditions d'expérimentation dans des conditions proches de celles recherchées. Ce cas nous permet de documenter les freins rencontrés par la démarche et la manière dont ils ont pu être partiellement levés dès lors qu'une démarche de R&D sociale a été structurée. De notre point de vue, le cas de Clus'Ter Jura soutient ainsi l'idée que les activités de recherche et développement à finalité sociale participent à la création de points de rencontre entre les démarches d'innovation sociale et l'écosystème de soutien à l'innovation. Ces points de rencontre s'organisent autour de quatre dimensions qui sont activées différemment selon la maturité et

les besoins des démarches et qui facilitent la rencontre avec les acteurs des différents écosystèmes : acteurs de la recherche, acteurs du soutien à l'innovation, acteurs publics et philanthropiques.

La structuration d'un cadre de R&D sociale semble ainsi ouvrir une voie nouvelle pour les démarches d'innovation sociale dans leur capacité à mieux connecter leur trajectoire aux dispositifs de soutien à l'innovation. Pour autant, de nombreux défis demeurent tant dans l'activation de ces démarches par les porteurs que dans la reconnaissance de ces derniers, en tant qu'acteurs de R&D par les écosystèmes de soutien à la recherche et l'innovation. Le développement des fonctions d'intermédiation au sein de l'écosystème d'innovation facilitant la compréhension mutuelle, le dialogue et l'organisation de la rencontre semble une piste prometteuse à explorer. Elle permettrait de valoriser et soutenir plus fortement les acteurs souvent invisibilisés qui rapprochent les processus d'innovation de la fabrique de l'intérêt général et de l'innovation. L'étude complémentaire que nous menons auprès de cinq démarches présentant des caractéristiques similaires (intention politique et stratégique ambitieuse clairement formulée et partagée par un collectif d'acteurs hétérogènes, mise en œuvre d'expérimentation et mobilisation de ressources dédiées) permettra de documenter cette hypothèse et de détecter d'autres points et raisons de connexion aux acteurs de soutien à la recherche et à l'innovation.

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

SECONDE PARTIE

Contributions externes - Regards sur l'innovation sociale

Encastrer l'innovation sociale au cœur du vivant

par Nadine Richez-Battesti

« L'innovation sociale, pour se développer et mener à bien son projet de transformation sociale, est confrontée à l'enjeu de refaçonner les institutions de façon plus radicale. C'est non seulement une condition permissive de son développement, mais aussi le moteur de la fabrique de l'alternative dans un contexte de polycrise. »

Dans un contexte de polycrise, la question de la transformation écologique et sociale s'intensifie et contribue à renforcer l'intérêt pour l'innovation sociale. Orientée vers la satisfaction des besoins sociaux et environnementaux, l'innovation sociale se caractérise par une attention forte portée aux processus participatifs : l'importance de la participation collective des acteurs concernés (coconstruction avec les parties prenantes), un lien soutenu aux territoires et à la proximité, une mise en débat sur le partage de la valeur réalisée (une forme de justice sociale) et une recherche de sobriété dans l'usage des ressources.

Un imaginaire de l'innovation daté

Si l'innovation technologique reste encore prédominante dans l'imaginaire des sociétés industrielles et particulièrement des acteurs publics et entrepreneuriaux, l'innovation sociale a néanmoins gagné en reconnaissance depuis une quarantaine d'années. Et cela, tant au niveau des organisations internationales (et particulièrement l'OCDE), qu'à celui des productions scientifiques en sciences sociales, ou des pratiques des acteurs. En France, elle est clairement nommée dans la loi Hamon de 2014 sur l'ESS. Cette reconnaissance est passée par la construction progressive d'un écosystème. Il articule accompagnement, financement, méthodologies originales telles que le *design* ou les *laboratoires* pour fabriquer les coopérations et coconstruire les projets et le renforcement des interactions entre Sciences Humaines et Sociales (SHS) et praticiens auxquels un certain nombre d'acteurs, dont Alter'Incub ou Ellyx, ont largement contribué. Cette reconnaissance s'est aussi accompagnée de la montée en puissance du référentiel de l'impact social souvent présenté comme le pendant des registres de la performance pour les organisations produisant de l'innovation sociale. Elle est enfin soutenue par le développement depuis 2020 du centre de compétences sur l'innovation sociale en lien avec la politique européenne (AVISE). Toutefois cet écosystème reste instable, incomplet et fragile, voire marginal face à l'ampleur des politiques et des dispositifs de soutien à l'innovation technologique (crédits d'impôts, French Tech, soutien de la BPI…) qui ne s'orientent que peu vers les organisations de l'ESS, pourtant largement motrices de l'innovation sociale. Dans ce contexte, l'innovation sociale est aujourd'hui à la croisée des chemins, tiraillée par deux mouvements contradictoires.

Une innovation sociale qui reste fragile

Encore peu reconnue et insuffisamment légitimée, elle est confrontée à un risque d'enlisement, principalement par instrumentalisation, dilution ou récupération. En effet, elle est percutée par le développement d'un ensemble d'autres vocables, tels que l'innovation responsable, l'innovation sociale de rupture ou encore l'innovation sociale transformatrice tendant à disqualifier le terme générique. Elle est aussi bousculée par les qualificatifs employés par certains acteurs entrepreneuriaux pour se définir lorsqu'ils développent de l'Innovation sociale, tels que les entreprises sociales, les entreprises engagées, voire les entreprises à mission qui pour un certain nombre d'entre elles n'interrogent ni les droits de propriété, ni la répartition de la valeur, et souvent peu la démocratie économique. Elle est fragilisée par un déploiement limité qui s'oppose aux représentations dominantes de la performance : étant donné son fort ancrage dans le contexte local, l'innovation sociale n'est ni reproductible à l'identique sur un autre territoire, ni standardisable, limitant les rendements d'échelle et les formes classiques du changement d'échelle qui balisent le plus souvent l'évaluation de l'innovation. Elle est enfin confrontée à des modèles de propriété intellectuelle et des outils de valorisation conçus pour l'innovation industrielle et auxquels elle ne peut pas prétendre. Et lorsque cette innovation sociale apparait comme rentable, pour partie ou en totalité, elle est dépouillée d'une partie de ses attributs (notamment la lucrativité limitée)

en étant récupérée par des entreprises concurrentielles. Ce processus est par exemple observable dans le champ de l'insertion par l'activité économique autour des activités de recyclage où des organisations très innovantes socialement perdent progressivement des parts de marché, jusqu'à risquer de disparaître lorsque leurs marchés sont insuffisamment protégés et mis à distance de la concurrence.

Une partie de ces tensions a été explorée par l'équipe d'Ellyx et a fait l'objet d'un travail de diagnostic, d'expérimentation et de préconisations, selon des processus combinant recherche et action. Il en est ainsi de la réflexion sur les outils d'accompagnement de l'innovation sociale et leur nécessaire transformation avec la proposition de l'échelle SRL sur les stades de maturité de l'Innovation sociale d'une part et la mobilisation de la R&D sociale pour construire des écosystèmes articulant acteurs de l'ESS et acteurs de l'innovation d'autre part, avec une attention particulière portée au PTCE. C'est aussi l'adaptation des dispositifs de recherche collaborative à travers l'expérimentation du laboratoire Commun Destins en lien avec l'Université de Poitiers et le CNRS. C'est enfin tenter de placer la R&D sociale au cœur de la prospective territoriale comme levier de transformation de l'action publique.

Une innovation sociale au cœur des enjeux de transformation sociétale

En tension avec la vision précédente, l'innovation sociale, pour se développer et mener à bien son projet de transformation sociale, est confrontée à l'enjeu de refaçon-

ner les institutions de façon plus radicale. C'est non seulement une condition permissive de son développement, mais aussi le moteur de la fabrique de l'alternative dans un contexte de polycrise. En effet, l'innovation sociale peut constituer un levier essentiel d'une rupture dans la conception du développement en contribuant à s'émanciper des dominations, de la prédation des ressources et d'une marchandisation à outrance de l'ensemble des activités. Ce changement de paradigme dont l'innovation sociale pourrait être à l'origine trouve une possible expression dans la notion d'habitabilité articulant en tensions permanentes rapport sensible à l'espace, revendication de justice sociale et de qualité de vie, et prise en compte de l'ensemble des vivants et de leurs interdépendances. Pluri-échelle, la notion d'habitabilité réarticule aussi production économique (au sens de la production d'un bien ou d'un service) et reproduction sociale (au sens du prendre soin et de dépasser la seule frontière de l'organisation pour prendre en compte la vie quotidienne dans sa complexité et dans ses interfaces avec le hors travail), matérialité de l'espace et de la production et perception sensible de l'environnement et des liens qui s'y déploient. Elle permet enfin de se situer dans une perspective multiniveau, allant du local à la planète. De ce point de vue, mobiliser l'habitabilité rend compte de l'ancrage de l'innovation sociale dans l'espace local et dans les multiples réseaux qui s'y déploient et qu'elle contribue à renforcer. Le territoire est à la fois le support de l'innovation, l'espace dans lequel se fabrique, s'observe l'action et ses effets transformatifs et se déploient des luttes pour la reconnaissance et la légitimation. Ce territoire, loin d'être figé et administrativement défini, articule patrimoines locaux,

diversité de ressources marchandes, non marchandes et réciprocitaires et intensité des inter-relations porteuses d'attachements multiples. Mais l'habitabilité permet de s'émanciper du local, d'exprimer des recompositions qui s'observent à l'échelle méso et qui sont susceptibles de déstabiliser le régime dominant par le jeu des interdépendances multiples. On peut y voir une manière de dépasser le paradoxe de l'innovation sociale, se déployer à l'échelle locale pour repenser la planète.…

Des défis pour refaçonner les institutions et construire des alternatives

Dans cette seconde perspective, qui allie développement de l'innovation sociale et transformation par l'innovation sociale, nous identifions trois directions complémentaires qui constituent autant de perspectives pour demain. Elles entremêlent des espaces de pratiques et de réflexions, les uns et les autres ne pouvant être déconnectés.

La première direction consiste à privilégier l'intérêt général et sa construction collective en renforçant la reconnaissance des acteurs à lucrativité limitée ou non lucratifs dans leur capacité à produire des solutions adaptées et patientes. Il s'agit ici d'une part de retisser des alliances stratégiques entre acteurs publics, qu'ils façonnent l'action publique ou développent des activités de recherche, et acteurs de l'ESS pour faire ensemble. D'autre part, il s'agit de resocialiser l'entreprise pour renforcer la prise en compte des valeurs extra-financières et débattre du partage de la valeur, de ce qui est essentiel à produire et dans quelles conditions. L'enjeu est alors d'identifier des interstices pour mettre en débat, (re)faire du lien et de la coopération entre les différents acteurs du territoire, pour « faire commun » en commun. La question du travail politique au sens d'Andy Smith est ici essentielle : dans la capacité à faire se rencontrer les acteurs pour contribuer à l'énonciation du problème et de ses enjeux, dans l'élaboration instruments pour soutenir la mise en œuvre de réponses originales et dans la légitimation de l'action. Il y a là un levier amorcé par Ellyx, particulièrement dans les alliances avec les acteurs publics, qui pourrait se déployer sur cette question des processus de légitimation, nécessaire pour qu'advienne une innovation sociale de rupture.

La seconde direction invite à structurer un écosystème d'innovation sociale fondé sur des pratiques démocratiques articulant les espaces de la production et ceux de la reproduction sociale : ancrer démocratiquement les décisions, à travers des méthodologies d'accompagnement et des outils d'évaluation adaptés, dans une perspective de moyen et long terme ; éduquer au questionnement et à la réflexivité, à la participation et au débat ; favoriser les expériences et les apprentissages de la coopération ; renforcer la transparence sur ce qui se fait. Cette fabrication d'une démocratie du quotidien, mise en œuvre simultanément dans les lieux de travail et dans la vie quotidienne, suppose de dégager du temps de discussion, du temps de faire ensemble pour éviter l'écueil de la technicisation de la démocratie. Elle suppose aussi d'équiper les acteurs à travers la coconstruction d'outils dont on sait depuis les travaux de Michel Berry qu'ils ne sont pas neutres, ni du point de vue des processus, ni de celui des résultats. Elle repose enfin sur des processus de médiations entre ac-

teurs du territoire pour faciliter la rencontre, les échanges et les apprentissages et ainsi soutenir et légitimer une autre mode de construction du faire ensemble. Ces processus de médiation nécessitent d'être qualifiés et reconnus comme autant de dispositifs et de compétences indispensables à la création et à l'entretien de cet écosystème d'innovation sociale. Il y a là encore des enjeux autour des médiations démocratiques qui méritent approfondissement.

Enfin, la troisième direction suppose de prendre explicitement en compte dans l'innovation sociale les enjeux du vivant, ceux du vivre ensemble - humains et non humains-, et les effets de leurs interdépendances. Il s'agit non seulement de construire un nouveau récit d'un développement pour demain, mais aussi de coproduire, légitimer et diffuser des méthodologies collectives et des indicateurs reconnaissant la diversité du vivant et privilégiant la durabilité et la sobriété, plutôt que la performance et la croissance financières. Ce renversement de perspective impose un changement de paradigme, fait de tâtonnements et de stratégie de légitimation dans un contexte paradoxal. Il s'agit très explicitement de se situer sur l'habitabilité de la planète et la nécessité d'en prendre soin. On dépasse le seul champ économique de la production pour embrasser celui de la reproduction sociale et environnementale au sens du prendre soin des humains et des non humains, de la planète. Il s'agit alors de considérer l'innovation sociale comme un objet frontière permettant d'associer conjointement le dedans et le dehors en les considérant comme un tout fait d'interactions multiples qu'il importe de saisir. Il s'agit alors de transformer tant le cadre

de pensée que les méthodologies et les logiques d'action, dans une logique post capitaliste.

Si les deux premières directions font d'ores et déjà l'objet d'initiatives et de dispositifs qu'Ellyx a contribué à jalonner, la troisième, que l'on pourrait qualifier de bifurcation ou de redirection en référence aux travaux de Bruno Latour, reste un défi et suppose une (re)politisation de l'innovation sociale.

Nadine Richez-Battesti[1]
Aix Marseille Université et LEST-CNRS
Janvier 2026

1. Richez-Battesti N., Bidet E., 2024, L'innovation sociale : expérimenter et transformer à partir des territoires, Coll. Mondes en Transition, Les Petits Matins.

Entretien

avec Philippe Larédo

« Les grandes ruptures ne sont jamais uniquement technologiques, ce sont des phénomènes qui traversent les usages, les normes, les infrastructures, et qui finissent par redessiner les modes de vie. »

Quels sont, selon vous, les grands points de bascule de ces dernières décennies en matière d'innovation ?

Philippe Larédo — Pour comprendre les transformations actuelles, il faut repartir de l'histoire longue de l'innovation. Les grandes ruptures ne sont jamais uniquement technologiques, ce sont des phénomènes qui traversent les usages, les normes, les infrastructures, et qui finissent par redessiner les modes de vie. L'automobile en est un excellent exemple, elle n'a pas seulement transformé la mobilité, elle a transformé la Société en profondeur : accessibilité à tous à la voiture grâce au démarreur électrique, les trottoirs et l'organisation des villes, les autoroutes, le permis, l'assurance, le transport des marchandises… Elle a également poussé d'autres développements notamment les matériaux en aluminium et surtout le plastique.

On vit au 21ème siècle une vague qui généralise le numérique à toute la Société : avec nos ordinateurs et surtout nos smartphones et leurs applications. J'aime bien l'image de la transformation de la musique avec *i-tunes* qui change complètement non seulement les conditions d'accès, mais l'offre : on ne dépend plus des grosses multinationales du disque, on a accès et on donne l'accès aux mêmes conditions à toutes les musiques du monde. Ce sont ces deux faces qu'il faut penser simultanément : les nouveaux oligopoles mondiaux (GAFAM) mais aussi cette ouverture sans pareille, ces millions de plateformes, ces nouveaux usages (la seconde main par exemple qui change radicalement la distribution de l'habillement).

Il est intéressant de noter l'émergence de nouvelles exigences et la place grandissante qu'occupent les problèmes de Société. Ainsi, plusieurs mouvements peuvent être identifiés. La montée des questions d'environnement, un phénomène long depuis les années 70 qui change d'échelle avec le changement climatique rapide de ces dernières années. Certains de mes collègues chercheurs y voient une 3ème révolution des politiques de recherche et d'innovation, avec un rôle pro-actif des pouvoirs publics pour une transition écologique et sociale de nos Sociétés. De plus, l'énergie redevient une question centrale (sortir des fossiles, généralisation progressive des énergies dites renouvelables, nouveaux concepts de nucléaire…). Associé à cela on constate l'arrivée d'une nouvelle série de valeurs sur la finalité des innovations qui questionne les politiques (à toutes les échelles), elle pousse à l'engagement des citoyens et des habitants sur les problèmes qui les concernent, génère progressivement d'autres approches de l'entreprise (CSR, entreprises à mission…).

Cela se traduit par des nouvelles formes et de nouvelles modalités d'innovation : innovation responsable, innovation participative, innovation élargie, innovation sociale, etc. À ce mouvement sociétal s'ajoute la réapparition de la question géopolitique, qui amorce un retour de la guerre (et pas seulement la guerre froide ou économique). Rien n'est dit aujourd'hui sur les équilibres entre ces différents mouvements, mais cela a des implications fortes sur nos manières de concevoir et de gouverner les politiques d'innovation, que je distingue des politiques de recherche. Les politiques d'innovation se focalisent sur la fabrication des transformations dans la Société et les politiques de recherche qui sont centrées sur la fabrique des connaissances qui permettent ou facilitent ces transformations.

Les politiques publiques d'innovation sont-elles encore adaptées aux défis actuels ?

PL — On est passé de politiques substantielles (la création de nouvelles industries, le soutien à certains secteurs industriels prioritaires) à des politiques procédurales qui s'incarnent à travers le soutien à la compétitivité des entreprises dont les outils principaux en France sont le Crédit d'Impôt Recherche, l'avance sur projet de Bpifrance et le soutien à l'émergence de nouveaux entrepreneurs (start-up, French tech…). Avec, il faut oser le dire, des « miettes » pour l'ESS ou pour l'innovation sociale. Il n'en va pas de même aux autres échelles publiques : régions, départements, villes et agglomérations. L'espace pertinent pour l'action publique n'est plus la nation, mais le territoire. Ce sont les villes et les intercommunalités qui transforment les manières de vivre, de consommer, de se déplacer. L'in-

novation « du quotidien » se joue localement. Et c'est l'un des grands défis actuels. Les infrastructures numériques ou énergétiques peuvent être pensées qu'à l'échelle européenne. Elles sont lourdes, complexes, massives. Mais les transformations concrètes (ce que les gens mangent, comment on se déplace, comment on trie nos déchets…) se jouent dans les territoires, à l'échelle des intercommunalités. Les valeurs, les préférences, les pratiques s'y élaborent. La vie associative y est décisive ; quand on compte le nombre d'associations présentes sur un territoire, on saisit immédiatement la dynamique d'engagement et de transformation. L'innovation sociale s'inscrit donc à cette échelle : celle où les problèmes sont vécus, identifiés, discutés, et où les réponses peuvent être expérimentées. La difficulté est de tenir ensemble ces deux mondes : infrastructures et territoires, qui ne fonctionnent ni au même rythme, ni avec les mêmes logiques.

Vous évoquez l'émergence de nouveaux acteurs (intermédiaires, tiers-secteur, etc.) dans le domaine de l'innovation, en quoi sont-ils importants ?

PL — Depuis quelques années, on voit apparaître en France un paysage d'acteurs encore invisibles : 500 à 1 000 structures hybrides, souvent petites, très professionnelles, qui accompagnent les transformations sociales, facilitent les projets collectifs, structurent l'action dans les territoires. Des sortes de « petits Ellyx », si l'on veut. Ces entités jouent un rôle similaire à celui que les consultants ont pu avoir dans la transformation des organisations, mais dans un contexte social et environnemental. Beaucoup perçoivent ces acteurs comme une nouveauté, mais leur rôle

dépasse celui d'un simple intermédiaire ou consultant : ils sont des professionnels indispensables à la conduite des transformations sociales et environnementales, surtout dans un contexte de changement climatique et de transition sociétale.

Le terme de « tiers-secteur » ne suffit pas : historiquement, il renvoie à l'idée du « tiers-État » dans la construction de la démocratie ; ni le clergé, ni la noblesse, mais le reste. Il faut élargir la définition pour inclure tous ceux que l'on ne nomme pas toujours mais sans lesquels l'innovation sociale ne pourrait se déployer. Ces acteurs constituent une nouvelle forme organisationnelle qui pourrait devenir centrale, mais qui n'est ni un outil de conception, ni de pilotage, ni de financement. Il est donc nécessaire de trouver un terme qui ne soit ni « intermédiaire » ni « consultant », mais qui qualifie ce nouveau domaine de compétences et ce secteur d'activité. L'innovation sociale dépend à la fois des citoyens et habitants, mais aussi de professionnels capables de structurer, accompagner et rendre visible les initiatives.

Si l'innovation sociale devient centrale, il faudra disposer de structures professionnelles pour ces entités, permettant de les former, de les organiser et de leur donner de la visibilité. Actuellement, il manque des outils de financement : ni Bpifrance, ni le CIR ne soutiennent directement ces initiatives. Il faut construire des modèles alternatifs , comme celui des fondations d'utilité publique qui financent l'innovation via une machinerie décentralisée, permettant à des acteurs locaux d'investir avec un soutien indirect de l'État. La professionnalisation de ces

acteurs est essentielle : ces intermédiaires deviennent les porte-paroles de nouvelles modalités de transformation sociale. Cela soulève aussi la question de la pertinence du terme “innovation”, qui évoque davantage la création de produits et services pour un marché que la recherche de solutions concrètes à des problématiques de vie quotidienne.

Quelles pistes ou orientations vous semblent essentielles pour repenser l’innovation dans les années à venir ?

PL — Les débats actuels sur la transformation de la mobilité urbaine illustrent bien les limites d’une approche technocentrée qui consisterait à mettre des portiques de paiement, des taxes et à la régulation de l’accès aux parkings. Elles traduisent surtout le contrôle des infrastructures par les villes et déterminent, pour des décennies, l’univers des possibles. Les agglomérations jouent un rôle central dans le quotidien des citoyens, mais elles n’identifient que rarement ces transformations comme des politiques d’innovation à part entière. Chaque service agit selon ses logiques, sans vision globale et la question de gérer la transformation à long terme reste largement à construire.

Cependant, face aux enjeux du changement climatique et de la transition sociétale, l’échelle pertinente sera celle des villes et non des régions : c’est dans ces espaces que se joueront les transformations sociales et environnementales de demain.

L’enjeu principal est donc ce que nous ne savons pas encore faire : construire un processus continu de transformation, depuis l’émergence d’un problème jusqu’à sa traduction en projet, puis la généralisation des solutions pour éviter de réinventer ce qui a déjà été fait. Cela implique également de repenser les modèles de financement : les fonds actuels restent fragmentés et insuffisants. Il serait nécessaire de labelliser des fonds dédiés à l’innovation sociale et de créer un environnement fiscal et réglementaire favorable pour soutenir ces initiatives.

Pour les acteurs comme Ellyx, il existe déjà des formes de professionnalisation et de structuration : associations professionnelles, plateformes, séminaires, forums. Mais ces initiatives restent éclatées. Ceux qui développent des programmes de recherche portent une responsabilité collective : rendre visibles les innovations, partager les pratiques et créer des conditions favorables pour que l’innovation sociale devienne structurante.

Philippe Larédo est directeur de recherche à l’Université Paris-Est (Ecole des Ponts, Institut francilien recherches et innovations en societés, IFRIS), et professeur à l’Université de Manchester (Manchester Business School, Manchester Institute of Innovation Research, MIOIR).

« L’enjeu principal est ce que nous ne savons pas encore faire : construire un processus continu de transformation, depuis l’émergence d’un problème jusqu’à sa traduction en projet, puis la généralisation des solutions pour éviter de réinventer ce qui a déjà été fait. »

TROISIÈME PARTIE

Vers de nouveaux outils d'analyse
Pour comprendre l'innovation et ses promesses de transformations

Le programme TRAJETS a constitué un espace d'expérimentation autant qu'un terrain d'observation. Au-delà des résultats présentés dans la partie précédente, il a permis de formaliser un ensemble de grilles d'analyse, destinées à mieux caractériser, qualifier et accompagner les dynamiques d'innovation et de transformation sociale. Quatre modèles de lecture, non normatifs, ont été progressivement élaborés et éprouvés au fil du programme. Ils proposent un éclairage des processus observés et un appui pour objectiver les points de tension dans la structuration de démarches collectives.

PADAM
Caractériser une innovation sociale de rupture

PADAM est une grille d'aide pour interpréter le potentiel de rupture d'une innovation sociale. Elle repose sur cinq invariants qui permettent d'évaluer la profondeur et la nature du changement que cette innovation propose. Ces critères ne considèrent pas seulement l'originalité de l'initiative, mais aussi sa capacité à modifier durablement des cadres d'action, des représentations ou des systèmes d'acteurs. PADAM permet ainsi de distinguer une innovation incrémentale d'une innovation radicale.

P – Paradigme
L'innovation introduit-elle un changement de cadre de référence ? Transforme-t-elle les représentations dominantes, les normes implicites ou les logiques d'action existantes ?

A – Amélioration
Apporte-t-elle une amélioration substantielle par rapport à l'existant, au regard de l'intérêt général ? Permet-elle une réponse plus juste, plus inclusive ou plus soutenable ?

D – Développement
Repose-t-elle sur une dynamique de coopération entre acteurs ? Modifie-t-elle les relations, les interdépendances ou la gouvernance des dispositifs ?

A – Assemblage
S'inscrit-elle dans une logique d'assemblage de sous-innovations produisant un effet systémique ? Contribue-t-elle à recomposer un écosystème plutôt qu'à agir isolément ?

M – Multiscalaire
Son déploiement suppose-t-il une articulation entre différentes échelles (locale, territoriale, nationale) ? Produit-elle des effets au-delà de son périmètre initial ?

Tableau 3. Analyser le potentiel d'une innovation sociale de rupture

Critères	Repères
PARADIGME	L'innovation proposée porte un changement radical avec la situation ou la pratique actuelle
AMÉLIORATION	L'innovation proposée permet une meilleure solution que l'existant pour l'intérêt général
DÉVELOPPEMENT	L'innovation proposée suppose la coopération d'acteurs possédant des leviers d'action et des expertises variés
ASSEMBLAGE	L'innovation proposée doit se composer de sous-innovations différentes pour un effet systémique
MULTISCALAIRE	L'innovation proposée doit se développer à plusieurs étages de la Société pour avoir un impact majeur

Source : Ellyx / grille PADAM.

IPPPO
Fédérer autour d'une transformation sociale

IPPPO est un support méthodologique pour construire un cadre d'analyse partagé autour d'une proposition de transformation et des conditions de sa réalisation. Il croise des éléments de maturité (intelligible, pertinent, possible, partagé, opérationnalisation) et les modalités d'action à envisager (de la modélisation à la normalisation). IPPPO facilite, en organisant le dialogue, la convergence autour d'une innovation sociétale et à clarifier les résistances structurelles, culturelles et institutionnelles.

Analyse à l'échelle du concept

La grille IPPPO permet d'apprécier la trajectoire qu'il convient de suivre pour opérer une transformation sociale et la normaliser. À l'échelle du concept, IPPPO permet d'expliciter 5 leviers du changement.

1. INTELLIGIBLE Le concept est compris, il est un objet de dialogue scientifique, professionnel, politique, etc.	- Une littérature scientifique se développe autour du concept - Le concept est objet de débats avec ses partisans et opposants - Le concept est connu des professionnels concernés - Le grand public est informé via les medias généralistes

2. PERTINENT Le concept présente un potentiel pour agir sur le problème visé	- Le concept n'apparait pas "périphérique" au problème ; - Les parties prenantes voient un intérêt au concept, il n'est pas rejeté a priori - Des déclinaisons opérationnelles découlent du concept, pouvant être portées par différents acteurs

3. POSSIBLE Les conditions de mise en œuvre des applications du concept sont éprouvées et permettent de les déployer en situation expérimentale	- Des modèles économiques sont identifiés pour rendre possible la mise en oeuvre d'expérimentations - Les applications du concept font apparaître de nouveaux métiers - Les politiques publiques permettent les expérimentations (financements, évolutions législatives, réglementations, etc.) - La valeur sociétale des expérimentations peut être démontrée

4. PARTAGÉ Le concept et ses applications sont jugés souhaitables par les parties prenantes concernées	- Les parties prenantes au sens large portent le plaidoyer autour du concept - Des initiatives innovantes émergent et questionnent l'ordre établi - Les finalités du concept font l'objet d'un consensus transpartisan

5. OPÉRATIONNALISABLE Les applications du concept sont déployées de façon pérenne et sont institutionnalisées dans les outils de droit commun	- Les modèles économiques des acteurs qui portent les applications du concept sont stabilisés et pérennes - De nouveaux référentiels permettent de valoriser ce que produisent les acteurs qui portent les applications du concept - Les politiques publiques et leurs déclinaisons réglementaires font évoluer les pratiques de tous les acteurs

Analyse à l'échelle du projet

IPPP(O) est un canevas qui peut se lire à deux niveaux. Le premier facilite l'évaluation de la pertinence et de la maturité d'une projection sociétale (voir page précédente) le second clarifie les actions à prioriser avec des éléments d'aide à la prise de décision. Son usage peut être pertinent pour organiser un dialogue entre acteurs de terrain et institutions, notamment lorsqu'il s'agit de sélectionner des idées, des projets ou des modalités d'action nécessitant un cadre d'analyse pour arbitrer entre différentes options ; mais aussi pour identifier les actions concrètes à déployer en fonction des dynamiques collectives existantes et des enjeux visés. Enfin, il permet de cerner les besoins d'accompagnement pour rendre ces initiatives à la fois intelligibles pour les parties prenantes, pertinentes et partagées dans leur ambition, et possibles dans leur mise en œuvre.

INTELLI-GIBLE	Le projet est-il compréhensible par les acteurs concernés ? Son intention, sa logique d'action et ses effets attendus sont-ils explicités ?
PERTINENT	Le concept présente-t-il un potentiel pour agir sur le problème visé ? Les parties prenantes y voient-elle un intérêt ? Est-ce que des déclinaisons opérationnelles découlent du concept et peuvent-elles être portées par différents acteurs ?
POSSIBLE	Les actions poursuivies sont-elles institutionnellement, techniquement et économiquement possibles (même si elles sont complexes et nécessitent des ajustements pour être mises en œuvre) ?
PARTAGÉ	Les actions visées sont-elles acceptées ou acceptables par les parties prenantes ? Est-ce qu'elles comprennent et reconnaissent, sans conflit, le rôle qu'elles pourraient jouer et s'y engager ?
OPÉRATION-NALISABLE	Les étapes, ressources et responsabilités sont-elles identifiées ? Existe-t-il une trajectoire crédible de déploiement ?

Selon le degré de maturité d'une idée ou d'un projet, les actions à privilégier varient. Ainsi, lorsqu'un concept se révèle à la fois pertinent et partagé, l'effort doit porter sur sa modélisation, afin de le rendre apte à une phase d'expérimentation. À l'inverse, si l'idée, bien qu'intelligible et réalisable, suscite peu d'adhésion, c'est un travail de mise en débat et de plaidoyer qui sera recommandé.

VRAC
Définir les conditions du changement

Si PADAM permet de qualifier le degré de rupture d'une innovation sociale et IPPPO d'en tester la faisabilité stratégique, la grille de lecture VRAC s'intéresse aux enjeux collectifs du changement à opérer. Ce canevas analytique cible quatre dimensions, souvent sous-estimées dans les démarches d'innovation classiques, mais indispensables permettre la promesse de changement systémique.

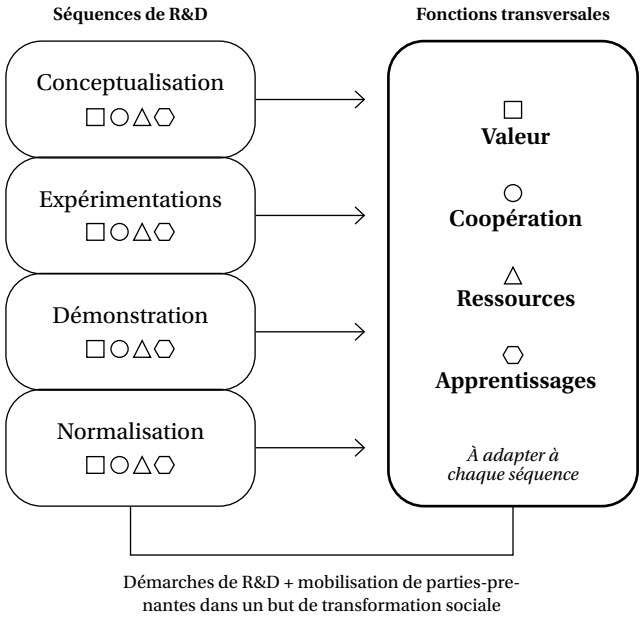
V – Valeur
Quelles transformations de valeur sont recherchées (économiques, sociales, environnementales, territoriales) ? Comment ces valeurs sont-elles hiérarchisées ou arbitrées ?

R – Ressources
Quelles ressources matérielles, immatérielles, relationnelles ou symboliques doivent être mobilisées ? Comment sont-elles sécurisées dans la durée ?

A – Apprentissages
Quels savoirs doivent être produits, partagés ou reconnus ? Quelles boucles d'apprentissage sont mises en place ?

C – Coopération
Quels acteurs doivent coopérer ? Quels espaces de débat, de désaccord ou de négociation sont nécessaires à la maturation du projet ?

VRAC invite à considérer l'innovation non comme un objet stabilisé, mais comme un processus dynamique traversé par des tensions, des ajustements et des apprentissages collectifs.



Source : Interlignes #3, Ellyx, 2025.

GRILLE SOCIALE DES RÉGIMES DE RECHERCHE

Le programme TRAJETS a également mis en évidence la diversité des régimes de production de connaissances dans une perspective de changement sociétal. Selon les finalités poursuivies et les acteurs impliqués, plusieurs configurations coexistent : certaines approches privilégient la production de connaissances généralisables ; d'autres mettent l'accent sur la participation démocratique, l'inclusion de voix marginalisées ou la co-création de solutions contextualisées.

Il reste néanmoins une question à explorer : qu'est-ce qui caractérise un développement expérimental à caractère social ? S'agit-il d'un simple prolongement de la recherche-action ou d'un régime spécifique articulant expérimentation, transformation des cadres institutionnels et production de valeur collective ? Ce questionnement ouvre une réflexion épistémologique plus large sur la place de la recherche dans les dynamiques de transformation et de contribution sociale.

Tableau 4. Grille sociale des régimes de recherche

Modalités	Résultat principal	Acteurs clés
Recherche fondamentale	Théories et savoirs généraux	Chercheurs académiques
Science participative	Expression et montée en compétence citoyenne collective	- Chercheurs - Non chercheurs
Sciences citoyennes	Contre-pouvoir et émancipation citoyenne	- Acteurs socio-économiques (citoyens, associations…) - Chercheurs académiques possible
Recherche Appliquée	Solutions à un problème pratique	- Chercheurs - Organisations
Recherche - Action participative	Apprentissages communs	- Chercheurs - Organisations - Citoyens/Associations
Développement expérimental	Nouveaux matériaux, produits, services, procédés…	Innovateurs / Expérimentateurs (ingénieurs, chercheurs, acteurs non académique)
Développement Expérimental « Social »	Innovations et transformations réelles	- Innovateurs - Chercheurs - Décideurs (législation, économie, action publique)

Source : Interlignes #4, Ellyx, 2025 / grille sociale des régimes de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

Première partie - Chapitre 1

Laudier, I. et Renou, L. (dir.) (2020). *Prospective et co-construction des territoires au XXIe siècle*. Hermann. Voir également le numéro hors-série de la revue Horizon Publics, (2021) Prospective territoriale : construire l'avenir des territoires. Berger-Levrault.

Godet, M. et Durance, P. (2011). *La prospective stratégique pour les territoires. La prospective stratégique : Pour les entreprises et les territoires* (p. 111-140). Dunod.

Olivier Palluault, *Animer et conduire une démarche prospective*, Guide à l'usage des acteurs des conseils de développement de Bretagne, pour le compte du réseau des conseils de développement bretons, 2017.

Weill, F. (2024). *La prospective territoriale. Mondes en développement*, 206(2), 13-30.

Michaud, T. (2023). *La science-fiction institutionnelle.* L'Harmattan.

Berger G., Bourbon-Busset J., Masse P. (2007). *De la prospective. Textes fondamentaux de la prospective française* 1955-1966. L'Harmattan.

Faget J., Gayssot, J. 2023. *Le livre de la médiation territoriale : Panorama et enjeux*. Médias & médiations. 173 pages. Blondiaux L., Manin B. 2021. Le tournant délibératif de la démocratie. Les Presses de Sciences Po.

Ville, F. (2023). Chapitre 7 – *Nouvelles entités territoriales, légitimité démocratique et politisation des élus*. La géographie bouleversée des territoires français : Progrès ou recul de la démocratie ? (p. 141-149). Association Population & Avenir.

Entretien avec Maïzi, N., Ouvrard, J.-F., Propos recueillis par Daumas, L. et Régniez, T. (2021). *Prévision et prospective : deux approches différentes de l'avenir économique ?* Entretien croisé avec des praticiens. Regards croisés sur l'économie, 29(2), 200-210.

Le Berre, S. (2021), *La prospective territoriale du Conseil Régional de Bretagne, entre instrument de communication et stratégie de légitimation* (1996-2016), VARIA, vol. 10 N°1

Renard, J., (2021) Nantes 2030, *observations sur une réflexion prospective citoyenne*, Les Cahiers Nantais

Jacquet, V. et Sainty, J. (2023). Introduction. *La non-participation : l'envers des dispositifs de participation publique*. Participations, 37(3), 7-29.

Aurélie Beaugency, Sébastien Palluault, *Quel apport des démarches de R&D à finalité sociale dans l'appréhension des problèmes pernicieux ?* Communication au colloque « L'action publique face aux problèmes pernicieux : quels dispositifs stratégiques concevoir ? », Université La Rochelle, mai 2024

Vincent, Laroche, Palluault et al. *La R&D publique et sociale, une nouvelle manière de réformer ?,* Horizons Publics, n°23, octobre 2021

Omer, J, 2024. *Une recherche & Développement appliquée à l'innovation sociale ?, Analyse exploratoire des processus de R&D sociale*, Thèse de doctorat, Université de Poitiers, 2024.

DREAL Pays de la Loire, 2022, Etude sur l'utilité sociale du transport solidaire en Pays de la Loire, Décembre, 2022 accessible en ligne

Département de la Gironde (2023), Soutenir la transformation des territoires, retour d'expérience sur la démarche des LaboMobiles déployée en Gironde, novembre 2023, accessible en ligne

Houeto, J-D, (2023), *Une analyse économique des conditions d'émergence des bioclusters*. Le cas de la bioéconomie du chanvre industriel dans l'Aube, thèse de doctorat, Université de Reims.

Première partie - Chapitre 2

Beauvillard A. et Beauvillard P., 2020 « Coopérer pour co-construire. Dans Laudier, I. et Renou, L. (dir.), Prospective et co-construction des territoires au XXIe siècle », Hermann, p. 277-285. https://doi.org/10.3917/herm.laudi.2020.01.0279

Beauvillard A. et Beauvillard P., 2022, « La coopération : être coauteurs d'une œuvre commune ». Dans Anselme, L., Coler, P., Fourreau, É. et Richard, M. (dir.), *Droits culturels – Les comprendre, les mettre en œuvre* (p. 83-91). Éditions de l'Attribut. https://doi.org/10.3917/attri.colle.2022.01.0085

Bouchard M. J. 2011, *L'économie sociale, vecteur d'innovation : l'expérience du Québec*, Presses de l'Université du Québec, Québec.

Bourbousson C., Maisonnasse J., Richez-Battesti N., 2022, « Instruments publics de clusterisation de l'ESS et pluralisme institutionnel », Revue d'Économie Régionale & Urbaine, Février (1), 67-87. https://doi.org/10.3917/reru.221.0067

Conseil de la Science et de la Technologie, 2000, « Innovation sociale et innovation technologique. L'apport de la recherche en sciences sociales et humaines », Gouvernement du Québec, Québec.

Consortium 100% Transition, « Du concept à l'expérimentation », Note de labo n°2, 2023

Dandurand L., 2005, « Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative », *Revue française d'administration publique*, 115 (3), p. 377-382.

Defourny J., 2004, « L'émergence du concept d'entreprise sociale », Reflets et perspectives de la vie économique, 43 (3), p. 9-23.

Delattre M., 2023, « 3. RSE, RSO, RSU, RSN, RSM… Un concept multifacette. Dans S. Trébucq et R. Demersseman », *Le Grand Livre de la RSE* (p. 62-80). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.trebu.2023.01.0062

Djellal F. et Gallouj F., 2012, « Social Innovation and Service Innovation », dans Hans-Werner F., Hochgerner J. et Howaldt J. (dir.) *Challenge Social Innovation : Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*, p. 119-317, Heidelberg : Springer, Berlin.

Douchet, L., 2019, *Être une entreprise et servir la société. Analyse du processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale en France au début du XXIème siècle*.

Feldman MP., 1994, *The Geography of Innovation*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.

Fossati EC., Degavre F. et Lévesque B., 2018, « L'innovation sociale : retour sur les marches d'une construction théorique et pratique », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 23.

Gayraud, L., 2024, « Redonner du sens au parcours des jeunes NEET à l'heure de la transition écologique », *Céreq Bref*, n° 453, 4 p. https://www.cereq.fr/parcours-jeunes-neet-transition-ecologique

Guay E., Durand Folco J. et Ikebe S., 2022, « Régulation, innovation, économie sociale et transformations du modèle québécois : une analyse des travaux de Benoît Lévesque », *Revue Interventions économiques*, 67.

Houllier-Guibert CE., Suire R., et Bailleul H., 2017, « La mise en réseau des entrepreneurs innovants : un défi pour les dispositifs de soutien à l'innovation à l'échelle de la métropole ? », *Innovations*, 52 (1), p. 179-210.

Klein JL, Camus A., Jetté C., Champagne C. et Roy M., 2016, *La transformation sociale par l'innovation sociale*, Presses de l'Université du Québec, Québec.

Le Chevallier S., 2019, *Innovation Beyond Technology : Science for Society and Interdisciplinary Approaches*, Springer.

Martin RL. et Osberg S., 2007, « Social Entrepreneurship : The Case for Definition ». *Stanford Social Innovation Review*, 5, p. 28-39.

Mazzucato, M., 2018, *Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union. A problem-solving approach to fuel innovation-led growth*. https://www.horizon-europe.gouv.fr/sites/default/files/2022-11/mazzucato-report-2018-pdf-7474.pdf

Muller P., 2021, « La production des innovations sociales : une analyse par le modèle de l'écologie créative », *Technologie et innovation*, 6 (1).

Mustar P. et Larédo P., 2002, « Innovation and research policy in France (1980–2000) or the disappearance of the Colbertist state », *Research Policy*, 31 (1), p. 55-72.

Mumford MD. et Moertl P., 2003, « Cases of Social Innovation : Lessons From Two Innovations in the 20th Century », *Creativity Research Journal*, 15 (2-3), p. 261-266.

Nelson R., 1993, *National Innovation Systems : A Comparative Analysis*, Oxford University Press, New York.

OCDE, 2005, *Manuel d'Oslo – Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 3ème édition, OECD Publishing, Paris.

Omer, J., 2025, *Une Recherche & Développement appliquée à l'innovation sociale ? : analyse exploratoire des processus de R&D sociale,* thèse de doctorat, Université de Poitiers.

Palluault, O., Palluault, S., Omer, J., Bourgeois, C., 2021, « De l'institutionnalisation de dispositifs d'appui à la transformation de la société : quelle place pour les innovations sociales de rupture ? » Intervention au 6ème colloque du CRISES, avril.

Palluault O., Palluault S., Vincent S., Laroche, R., Omer J., Douchet L., 2021, « Transformer la société à travers les démarches de R&D sociale : quels défis ? », *Horizons Publics*, n°23, p. 62-71.

Richez-Battesti N., 2008, « Innovations sociales et dynamiques territoriales. Une approche par la proximité » dans Zaoual H. (dir.), *Développement durable des territoires, Marchés et Organisations*, p. 61-88, L'Harmattan.

Richez-Battesti N., Petrella F., et Vallade D., 2012, « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, 38 (2), p. 15-36.

Weber M., 1918, *Essais sur la théorie de la science*, Plon, Paris.

Première partie - Chapitre 3

Besançon E., Chochoy N., (2015). *Les marqueurs d'innovation sociale : une approche institutionnaliste*, Recma, 336

Billaudeau V., Christofol, H, Mathieu, J.-P. (2019). *Dynamiques entrepreneuriales au sein de collectifs d'innovation sociale*, Marché et organisations, 36, 153-177

Bouchard, M. J., Evers, A., & Fraisse, L. (2015). *Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation*. Sociologies pratiques, (30), 9–14. Paris : Presses de Sciences Po.

Bureau, D., & Moulaert, F. (2006). *L'innovation sociale, un concept à la mode ?* In C. Demazière & P. Négrier (Eds.), La politique de la ville et ses instruments (pp. 67–80). Paris : L'Harmattan.

Cajaiba-Santana, G. (2014). *Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework*. Technological Forecasting and Social Change, 82, 42–51. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008

Callon, M. (2009). Postface : La formulation marchande des biens. *Évaluer et valoriser : une sociologie économique de la mesure*, 247-269.

Chiapello, È., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion-introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion.* La découverte.

Chiapello, È. (2017). La financiarisation des politiques publiques. *Mondes en développement*, 178(2), 23-40.

Dandurand, L. (2005). *Réflexion autour du concept d'innovation sociale : approche historique et comparative.* Revue française d'administration publique, (115), 377–382. Paris : Éditions Dalloz.

Denos G. (2022). *Le rôle d'un dispositif d'accompagnement à l'émergence de projets d'innovation sociale : recherche-action dans un " laboratoire de territoire ".* Géographie, Économie, Société, 24(3-4), 289-319

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.* American Sociological Review, 48(2), 147–160.

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

Douchet L., Palluault O. (2022). *Accompagner et former à l'innovation sociale de rupture : les enjeux du développement d'une R&D sociale*, Éducation Permanente, 233

Ellyx, (2023), Développer les innovations (sociales) de rupture.

Hibou, B. (2012). *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale* (Vol. 91). Paris: La découverte.

Hibou, B. et al. (2016). The 'privatization' of the state: North Africa in comparative perspective. *In The Dynamics of States* (pp. 81-106). Routledge.

Kania, J., & Kramer, M. (2013). *Embracing emergence: How collective impact addresses complexity*

Latour, B. (2004). *How to talk about the body? The normative dimension of science studies*. Body & society, 10(2-3), 205-229.

Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & González, S. (2005). *Towards Alternative Model(s) of Local Innovation*. Urban Studies, 42(11), 1969–1990. https://doi.org/10.1080/00420980500279893

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*. London: Young Foundation.

Ndour, M. (2019). *Les innovations organisationnelles dans l'entrepreneuriat social : le cas des startups sociales françaises*. Marché et organisations, 36(3), 61–82. https://doi.org/10.3917/maorg.036.0061

Palluault, O., Omer, J. (2022). *La grille societal readiness level,* Communication dans le cadre des rencontres du RIUESS

Pol, E., & Ville, S. (2009). *Social innovation: Buzz word or enduring term?* The Journal of Socio-Economics, 38(6), 878–885. https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011

Réseau Québécois de l'Innovation Sociale (RQIS), 2022. Outils d'évaluation en innovation sociale. Grille d'évaluation du niveau de maturité d'un projet d'IS, Québec, 8p.

Richez-Battesti, N. & Vallade, D. (2018). *L'innovation sociale entrepreneuriale : un processus d'institutionnalisation inachevé. Les 10 ans d'Alter'Incub, premier incubateur régional d'entreprises sociales.* Marché et Organisations, 1(31), 61 80. https://doi.org/10.3917/maorg.031.0061

Stein, D., & Valters, C. (2012). Understanding theory of change in international development.

Première partie - Chapitre 4

AGGERI F., 2014, « Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique ? « , *Le Libellio d'AEGIS*, vol.10, n°1, 47-64.

BRUNET P., CHABAUD D., HENRION C., 2019, Créer une dynamique de coopération entrepreneuriale dans un territoire de faible densité : le cas de la Petite Montagne dans le Jura In Bonneveux & ali.(coord. par) : *GRH, RSE et emplois : vers de nouvelles approches inclusives*, 173-196

DANDURAND L., 2005, « Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative », *Revue française d'administration publique*, vol.3, n°115, 377-382.

DEFALVARD, H., FONTAINE, G., 2018, « Construire les PTCE comme des communs sociaux : Quel rôle pour les pouvoirs publics ? », *RECMA* n°349, 56-70

DELALIEU, G., SZOSTAK, B., CHOMIENNE, H., 2025. « L'action publique face aux problèmes pernicieux : quels dispositifs stratégiques concevoir ? », *Politiques et Management public*, n°2, 117-126.

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

Ellyx, 2025. *Interlignes*, n°3, 42 p. Version en ligne : www. ellyx.fr

FRAISSE L. 2017. *Pôles territoriaux de coopération économique. Premier panorama des démarches de R&D*, Labo de l'ESS, 50 p .

HEAD, B.W., ALFORD J. 2015, "Wicked Problems", *Administration & Society* 47(6), 711-739.

HENRION C., 2022, « Evènements collaboratifs d'innovation et entrepreneuriat territorial : une étude exploratoire », *Innovations*, vol.3, n°69, 163-198 .

HENRION, C., 2024a, Créer une dynamique de coopération entrepreneuriale dans un territoire de faible densité, le cas du Clus'Ter Jura, thèse en sciences de gestion, Université Paris 1- Panthéon Sorbonne

HENRION C. 2024b, « Start Up de territoire à Lons le Saunier : impacts et limites d'un évènement collaboratif entrepreneurial », *Entreprendre & Innover*, vol.1, n°58-59, 91-101

KLEIN J-L., CAMUS A, JETTE C., CHAMPAGNE C., ROY M. (dir.), 2016. *La transformation sociale par l'innovation sociale*. Montréal, Presses Universitaires du Québec., 455 p.

LAVILLE, J-L, 2014, « *Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social. Une mise en perspective historique*. » In : L'innovation sociale, édité par Juan-Luis KLEIN, 45-80. Sociologie économique. Toulouse, ERES, 2014.

LHOSTE E., FONTAINE G., FOURNIE S., PERES J., SARDIN L., « Soutenir les intermédiations de recherche, une nécessité pour relever les grands défis ». *Innovations*, vol .2, n°74, p99-130.

LIOTARD I., REVEST V., 2025, « Grands challenges et politiques publiques d'innovation : un état des lieux », *Innovations*, 74 (2), 5-25.

MATRAY, M., 2010, le dynamisme d'évolution des Pôles de compétitivité territoriaux, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lyon 3

MENISSIER T., 2020. *Innovations. Une enquête philosophique*. Paris, éditions Hermann, Coll. Philosophie, 280 p.

NADOU, F., & TALANDIER, M. 2020, « Intermédiation territoriale : Des lieux, des liens, des réseaux, des acteurs ». *Géographie, économie, société*, 22(3-4), 235-243.

OMER J., FERRU M., REALE M., 2024, « La recherche et développement sociale : apparition, contours et principes », *Management international*, vol.28, n°4, 94-105.

OMER, J,.2024, *Une recherche & Développement appliquée à l'innovation sociale ?, Analyse exploratoire des processus de R&D sociale*, Thèse de doctorat, Université de Poitiers, 2024

OMER J. et FERRU M.2023, « Innovations sociales et transitions : quels freins pour quelle(s) proximité(s) ? », *Innovations*, 71 (2), 217-251.

PALLUAULT O., OMER J., 2024, « Chapitre 5. Appréhender et opérer les trajectoires d'innovation sociale : présentation d'une version expérimentale de l'échelle SRL », In Duverger T., Lhuillier V. et Ndiaye A., *L'ESS en Transition*, Bordeaux, Editions Au Bord de l'Eau.

PALLUAULT O., PALLUAULT S., VINCENT, S., LAROCHE R., OMER J., DOUCHET L., 2024, Transformer la société à travers les démarches de R&D sociale : quels défis ? *Horizons Publics*, n°23, 62-71.

PALLUAULT S., BEAUGENCY A., DOUCHET L., OMER J., CHERIGNY F., 2021, « Les dispositifs de soutien à l'innovation sociale », *Générer l'innovation au service de la Société*. LabCom DESTINS, vol.3, 52 p.

POIVRET, C. 2010, La gouvernance d'un réseau territorialisé d'organisations par une structure d'animation autonome, fonctionnement et impact : le cas de plastipolis, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Lyon 3

RICHARD, H, 2024, L'intermédiation territoriale, une condition d'émergence d'un écosystème coopératif territorialisé au service de la transition écologique et sociale de la filière textile rhônalpine ?, Mémoire de stage de master recherche, Université Lumières Lyon 2

RICHEZ BATTESTI, N., PETRELLA, F., VALLADE, D. 2012, « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse », *Innovations*, 2012/2 (n°38), 15-36.

RQIS 2022. Outils d'évaluation en innovation sociale. Schéma du cyle de vie d'une innovation sociale, 4p. Version en ligne : www.rqis.org

SANOSSIAN, J., 2020, Le processus de création des méta-organisations multi-parties prenantes : le cas des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), thèse en Sciences de gestion, Université de Lille.

TEECE, D-J, PISANO, G., SHUEN, A, 1997, Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, vol. 18, no 7, 509–533.

Si vous souhaitez être tenu informé.e des parutions
et de l'actualité d'Ellyx, visitez notre site :
https://www.ellyx.fr

Comment mettre à jour le logiciel de l'innovation ?

Héritée du XXème siècle, notre vision de l'innovation reste aujourd'hui majoritairement associée à la valorisation économique de nouveaux produits ou services. Mais que se passerait-il si nous pouvions renforcer les connexions entre les projets d'innovation et les besoins sociaux ? Si les moyens et les soutiens dont elle bénéficie étaient aussi accessibles aux démarches cherchant à mieux intégrer les personnes marginalisées, à transformer notre rapport au vivant ou à renforcer la vitalité démocratique de nos institutions ?

Entre 2024 et 2025, le programme TRAJETS à modélisé et à expérimenté les conditions d'expansion du paradigme actuel de l'innovation, pour ne plus la laisser s'épanouir uniquement sur le marché et qu'elle devienne aussi un moteur de transformation sociale.

Le nom du projet, TRAJETS, sonne aujourd'hui comme une prémonition attendue : la transformation sociale est un processus et non une destination, et il reste beaucoup de chemin reste à parcourir. C'est parce qu'il est important de continuer à le baliser, que cet ouvrage en recueille les apprentissages comme les échecs et ouvre des pistes à travers de nouvelles grilles de lecture, à mettre en discussion et à éprouver.

ISBN 978-2-487272-10-1
DÉP.LÉG. : juin 2026
France