



Le rôle des réseaux dans le changement d'échelle de l'innovation sociale

Loin du mythe de l'inventeur solitaire, l'évaluation du changement d'échelle des innovations sociales lauréates du dispositif « La France s'engage » rend compte d'innovateurs sociaux intégrés dans des collectifs et appartenant à des réseaux pluriels. Ces réseaux leur fournissent des ressources financières et symboliques essentielles pour faire reconnaître leur projet comme étant « innovant » socialement et pour impulser son essaimage. Une attention particulière doit ainsi être portée aux porteurs de projet les moins bien insérés dans ces réseaux.

Aude Kerivel,
responsable du Pôle
« Évaluation et Capitalisation »
du Fonds d'expérimentation
jeunesse, INJEP.
François Cathelineau,
directeur des études,
Manon Réguer-Petit,
consultante senior,
Emmanuel Rivat,
directeur de l'innovation,
Agence Phare.
Elise Picon,
chargés d'études,
Itinere conseil

Le terme d'« innovateur social » renvoie parfois à l'image d'un inventeur solitaire qui aurait construit seul un projet de bout en bout, depuis l'idée jusqu'à son déploiement à grande échelle. Une représentation proche de celle du scientifique, isolé dans son laboratoire jusqu'à ce qu'il trouve l'idée de l'invention qui fera de lui un génie [1]. Or, rejoignant les résultats de la littérature sur l'innovation technologique [2], les innovateurs sociaux sont inscrits dans des collectifs et des réseaux qui structurent et accompagnent la construction du projet social, puis son déploiement. Les caractéristiques de ces « innovateurs » et leur inscription dans des réseaux restent néanmoins peu connues. L'évaluation des 93 projets du dispositif « La France

s'engage » (LFSE) [encadré Repères, p. 4], conduite entre 2014 et 2017, permet d'en savoir davantage sur les profils et les parcours des innovateurs.

En s'appuyant sur le terrain d'enquête issu des évaluations LFSE, cet article vise donc à caractériser les innovateurs lauréats du dispositif et les ressources tirées des réseaux dans lesquels ils s'insèrent.

L'innovateur social : inventeur ou porte-parole ?

Bien que l'innovation se différencie de l'invention, elle est marquée par des représentations communes liées à la construction d'un « mythe des origines » qui présente l'innovation comme le résultat

d'une « improvisation romantique », ou comme surgissant « de l'esprit d'un génie » [5]. L'histoire ne garde souvent qu'un homme, plus souvent qu'une femme d'ailleurs¹, associé à une invention déconnectée du

contexte social dans lequel elle a émergé. La personnalisation de l'innovation sociale privilégie ainsi l'individu sur l'organisation (Defourny et Nyssens, 2010) et se concentre sur une vision psychologique



définitions

comment définir l'« innovation sociale » ?

D'abord conçue sous l'angle technologique de « produit » et de « procédé » (Manuel d'Oslo 1995, Organisation de coopération et de développement économique, OCDE), la notion d'innovation a progressivement été élargie au champ des services, comme par exemple en matière de commercialisation ou d'organisation.

Si, dans le champ du social, la notion d'innovation est aujourd'hui communément utilisée, sa définition reste cependant floue et débattue : *« La notion d'innovation sociale n'est pas stabilisée et fait l'objet d'usages pluriels, du fait, d'une part, de son positionnement par rapport à l'innovation technologique et, d'autre part, de la diversité des acteurs qui sont impliqués et qui la mobilisent à des fins multiples. »* [1]. Ainsi, plusieurs définitions de l'innovation sociale sont communément utilisées. Celle de l'OCDE met l'accent sur l'objet de l'innovation. En contraste, d'autres définitions se centrent sur sa finalité (la résolution d'un problème social), sur le moyen mis en place pour y parvenir ou sur sa diffusion dans les différents réseaux institutionnels, organisationnels, communautaires [2]. Face à ces divergences, une définition centrée sur le processus de l'innovation sociale, qui accorde une place centrale à la diffusion de l'innovation, tend à émerger [3]. Alors que la diffusion d'innovations techniques s'appuie sur leur mise sur le marché et leur commercialisation, la diffusion d'innovations sociales correspond plutôt à une phase d'appropriation et d'adoption par les acteurs [4]. La définition de l'« innovation sociale » telle qu'elle est inscrite dans la Loi relative à l'économie sociale et solidaire (Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014) tente de rassembler l'ensemble de ces dimensions. Suivant cette définition, *« [e]st considéré comme relevant de l'innovation sociale le projet d'une ou de plusieurs entreprises consistant à offrir des produits ou des services : soit répondant à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, soit répondant à des besoins sociaux par une forme d'innovation d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou par un mode innovant d'organisation du travail »*.

de l'individu renvoyant à une lecture au prisme des traits de caractère favorables à la mise en œuvre d'un projet d'innovation sociale.

Celui qui est nommé « porteur de projet » joue en effet aussi un rôle de « porte-parole » de l'innovation correspondant au mythe attendu. Il est celui qui est repéré de l'extérieur, qui incarne voire qui personnifie l'innovation. Dans le cadre de réponses à appel à projets ou lors des courts « pitches » de présentation, il est amené à roder un discours permettant de présenter de façon synthétique le projet, mais aussi de l'incarner. Le discours mettant en avant la personnalité de l'innovateur est également présent chez les porteurs de projet eux-mêmes, qui cherchent à incarner leur innovation dans la présentation qu'ils en font. De fait, lorsque certains lauréats de « La France s'engage » évoquent la genèse de leur projet, ils mettent de prime abord davantage l'accent sur un processus individuel que sur une logique de co-construction par des acteurs

multiples. Mais si on assiste parfois à une forme de personnalisation des innovations, due en partie aux logiques de présentation et de mise en concours des projets, celles-ci résultent davantage, dès les premières étapes d'idéation, de conception et de modélisation, d'un processus collectif.

Des innovateurs détenteurs de capitaux multiples

Les « innovateurs » lauréats de « La France s'engage » sont le plus souvent membres d'associations existantes, ayant des ressources humaines et budgétaires, et ils font plus rarement partie d'institutions publiques ou d'entreprises privées. Ce sont des personnes intégrées dans des collectifs et des réseaux d'acteurs qui ont bénéficié d'une « socialisation entrepreneuriale », soit par leurs études (hauts diplômés dont les projets sont adossés à des politiques publiques), soit par leurs expériences associatives (profils

militants, entrepreneurs sociaux, dont les projets relèvent de questions sociétales). On peut ainsi distinguer, à la suite de l'analyse des lauréats LFSE de la thématique « Lutte contre l'exclusion-santé », trois grands types : des innovateurs « experts », « philanthropes » ou « concernés » [7]. Les innovateurs « experts », souvent des professionnels du secteur, sont caractérisés par une connaissance fine des problématiques du domaine dans lequel ils souhaitent s'investir, et ils constatent l'inefficacité des actions existantes. Ils décident d'agir car ils identifient des marges de manœuvre pour expérimenter de nouveaux modes d'intervention. Ainsi, un porteur de projet explique en entretien que le projet est le fruit d'une rencontre entre un directeur de régie de quartier et un bailleur bénéficiant d'une longue expérience dans le champ de l'insertion et de la politique de la ville.

Les innovateurs « philanthropes » ne sont pas des professionnels du secteur mais ont un « profil entrepreneurial » et sont attentifs à leur environnement social. Enfin, les innovateurs « concernés » proposent une solution à un problème auquel ils sont confrontés directement ou indirectement. Comme les « philanthropes », ils transfèrent une compétence professionnelle ou entrepreneuriale dans la mise en œuvre de leur projet innovant. Ainsi, une porteuse de projet raconte que pour concrétiser l'idée qu'elle a eue en rencontrant un problème d'ordre personnel, elle a *« utilisé [s]on savoir d'école de commerce et de huit ans d'entreprise »* en réalisant une étude marketing avant de monter son projet, mais il apparaît aussi que c'est surtout son habilité à échanger avec des acteurs publics, comme la municipalité ou certains ministères, qui lui a permis de développer rapidement son projet.

Dans ces différents cas, il est possible de qualifier les innovateurs de « stratèges » [9]. Le plus souvent, il s'agit précisément d'individus fortement dotés en capitaux (scolaires, sociaux, culturels), mettant en œuvre des stratégies de distinction [10] qui leur permettent de présenter leur projet comme socialement innovants. Ces dispositions facilitent par ailleurs l'adaptation aux contraintes portées par les réseaux sélectifs et

les dispositifs d'accompagnement des innovations (incubateurs, accélérateurs, etc.). Elles permettent aux porteurs de projet d'articuler efficacement leur innovation autour des besoins sociaux et des « manquements » des dispositifs existants. La

”

Les innovateurs « experts » connaissent les problématiques du domaine. Les « philanthropes » au « profil entrepreneurial » sont attentifs à leur environnement social. Les « concernés » proposent une solution à un problème.

capacité à se positionner par rapport aux dispositifs et politiques publiques existants

suppose des compétences fortes, mais aussi un sentiment de légitimité. Celui-ci est lié à leurs dispositions sociales et à leur inscription dans des réseaux facilitant le positionnement et la reconnaissance comme innovateur. L'insertion dans des réseaux

des lauréats du dispositif « La France s'engage » n'est pas étonnante en soit tant le passage de l'invention à l'innovation se nourrit d'interactions [11] et d'approches plurielles et interdisciplinaires (Taylor, 1970 ; Chambon, David et Devevey, 1982). De manière générale, la reconnaissance des projets comme innovants et leur déploiement reposent sur les ressources des porteurs de projet et les réseaux dans lesquels ils s'insèrent.

Des réseaux vecteurs de ressources plurielles à l'origine de l'innovation

À l'image des travaux d'Akrich, Callon et Latour², qui considèrent que la science n'avance « *non pas par l'apparition de nouveaux énoncés vrais, mais grâce à un ensemble d'éléments composites qui leur sont périphériques et qui s'imbriquent* », l'innovation est le fruit de multiples interactions. Si « *une innovation est une invention qui s'est répandue* » (Gaglio G., 2010 : 4). En l'occurrence, les porteurs de projet sont marqués par leur inscription dans deux types de réseaux. Au moment de monter leur projet, ils bénéficient souvent de réseaux de grandes écoles ou de professionnels dans lesquels ils étaient antérieurement insérés. Ces réseaux sont vecteurs de ressources

symboliques. Le développement de leur projet est ensuite permis par l'inscription dans d'autres réseaux pluriels pourvoyeurs de ressources économiques, matérielles et humaines, nécessaires au déploiement.

Certains innovateurs sont plutôt inscrits dans des réseaux spécifiques à leur innovation (santé, insertion, logement, citoyenneté), ou dans le secteur de l'économie sociale et solidaire ; d'autres innovateurs appartiennent à un réseau de grandes écoles, en particulier d'écoles de commerce. Les entretiens avec les innovateurs montrent que l'inscription dans ces réseaux est le plus souvent antérieure à la mise en œuvre du projet, mais il arrive que l'entrée dans des réseaux soit motivée par le processus d'innovation et des opportunités

liées à la mise à l'agenda politique de certains sujets.

La temporalité de construction des réseaux diffère d'une innovation à l'autre, car les innovations prennent des formes différentes : elles sont une nouvelle réponse à un besoin social plus ou moins connu, mais non ou mal satisfait (toute nouvelle action, assemblage de réponses existantes), un nouveau mode d'action (simplification, intervention de nouveaux acteurs, types de collaborations, pédagogie), ou elles consistent à cibler un nouveau public. Certaines de ces innovations s'inspirent de projets existant à l'étranger d'autres reposent sur les résultats d'une recherche ou d'hypothèses formulées. La plupart du temps, la mise à l'agenda politique constitue



comprendre

Comment les porteurs de projet s'inscrivent-ils dans une dynamique de changement d'échelle ?

S'il est difficile de comparer des porteurs tels que des petites structures récentes existant autour de projets, des grandes associations ou réseaux d'associations implantés de longue date, des porteurs de projet émergents, intermédiaires ou matures, la typologie proposée par le rapport du SGMAP et du CGET (« Ensemble, accélérons ! », 2015) a été reprise par la plupart des équipes d'évaluation, permettant ainsi de rendre compte des différents types de changement d'échelle rencontrés durant l'évaluation :

- **l'approfondissement** : améliorer l'impact de l'activité sur chaque bénéficiaire ou faire croître le nombre de bénéficiaires (scale deep) ;
- **la diversification** : développer une ou des nouvelles activités plus ou moins proches du cœur de métier de la structure (scale out) ;
- **la diffusion par duplication ou déploiement géographique** : répliquer son modèle sur d'autres territoires, via la création de nouvelles entités (scale up) ;
- **la diffusion par mise à disposition ou fertilisation** : diffuser un savoir-faire auprès d'autres acteurs pour qu'ils s'approprient la démarche et reproduisent son impact (scale across) ;
- **la coopération** : se rapprocher d'autres structures pour accroître un impact social global en maintenant l'autonomie de chacun ;
- **la fusion** : mise en commun des patrimoines de deux structures ou plus, de manière volontaire ou contrainte.

Au regard de l'ensemble des évaluations, la majorité des projets évalués s'inscrivent dans plusieurs types de changement d'échelle. La duplication géographique est le type le plus fréquemment rencontré, suivi de la diversification. Il apparaît que soit le transfert passe par la transmission totale du projet, soit par l'essaimage de la mise en œuvre, mais pas par le pilotage. Les stratégies sont différentes selon le type de changement d'échelle. Le déploiement peut se faire « à distance » par le numérique, toutefois il s'appuie le plus souvent sur un maillage territorial préexistant, les structures développant leur propre réseau territorial par la création d'antennes ou à travers des relais locaux, ou selon une logique d'autoportage par les territoires. Pour ce changement d'échelle, les porteurs sollicitent trois types de partenaires : les soutiens financiers et matériels, les acteurs-relais locaux et les acteurs bénéficiaires. **Trois conditions semblent nécessaires à la réussite de l'essaimage sur les territoires : un diagnostic préalable des besoins, une connaissance des compétences et priorités locales des collectivités, le choix de relais locaux connectés et légitimes.**

repères

« La France s'engage », un dispositif de soutien à l'innovation sociale

Initié par le président de la République en 2014, le dispositif « La France s'engage » (LFSE) a pour vocation d'identifier des projets d'innovation sociale pour soutenir leur changement d'échelle. Depuis sa création, 93 lauréats ont bénéficié d'une aide financière totale de plus de 38 millions d'euros et d'une proposition d'accompagnement pédagogique par des intervenants extérieurs. Dans le cadre de l'évaluation du dispositif par thématique, des monographies des projets lauréats ont été réalisées par des évaluateurs extérieurs. L'objectif de cette évaluation pilotée par la Mission d'animation du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse (MAFEJ) de l'Injep était de repérer les types et acteurs des innovations, d'observer les modalités, les freins et les leviers du changement d'échelle, et de documenter la plus-value du dispositif. In fine, il s'agissait de dégager des enseignements relatifs, d'une part, à l'essaimage d'actions innovantes socialement et, d'autre part, au dispositif de financement, d'accompagnement et de valorisation « La France s'engage ». Ainsi, 60 projets ont fait l'objet d'une enquête qualitative. Dans ce cadre, 398 membres des équipes-projets ont été interviewés.

une occasion favorisant ou permettant l'innovation et sa publicisation.

Parmi les innovations dans le domaine de l'éducation, plusieurs tentent de proposer des actions dans le cadre de la réforme des rythmes scolaires, thématique d'actualité au moment de l'appel à projet LFSE. Ainsi, des acteurs culturels ont adopté une stratégie d'élargissement de leur réseau aux acteurs agissant dans les territoires dits « prioritaires » (relevant de la politique de

la Ville) pour proposer des projets de démocratisation culturelle.

Au moment du développement d'un projet, notamment de son essaimage, les réseaux dans lesquels s'inscrivent les porteurs de projet jouent de nouveau un rôle central. Certains lauréats parlent alors de « partenaires » pour caractériser les réseaux sur lesquels ils s'appuient pour déployer leur projet. Ces réseaux sont alors nécessaires au développement d'une activité conservant la même

qualité d'intervention. Notons enfin que certains réseaux « d'innovateurs » (liés par exemple à certains incubateurs) jouent aussi un rôle majeur de légitimation des projets au moment de leur développement, facilitant notamment l'accès à des expertises précises (juridiques, ressources humaines...) et à des financeurs potentiels.

En s'intéressant aux innovateurs et à leur parcours, on met en lumière la place centrale des réseaux dans lesquels s'insèrent les porteurs de projet et la manière dont certains réseaux, en particulier des réseaux de grandes écoles ou de professionnels, agissent comme des légitimateurs du projet développé et facilitent ainsi sa reconnaissance et sa présentation comme innovant. Une attention particulière doit ainsi être portée aux projets innovants dont les porteurs ne bénéficient pas de dispositions sociales favorables ou ne sont pas inscrits dans des réseaux leur permettant d'être aidés par les soutiens à l'innovation sociale, afin qu'ils puissent être mieux repérés et accompagnés pour transformer leurs idées en innovations sociales.

1. Ainsi, de la *Théorie générale*, on ne retient qu'Albert Einstein, oubliant son équipe: Mileva Einstein (sa femme), Marcel Grossman et David Hilbert. Janssen M., Renn M., *History: "Einstein was no lone genius"*, Nature International Weekly journal of science, 2015.

2. Akrich M., Callon M., Latour B., *Sociologie de la traduction, textes fondateurs*, Paris, Les Presses de l'École des mines, 2006, p. 256.

sources bibliographiques

- [1] Akrich M., Callon M., Latour B., « À quoi tient le succès des innovations ? », *Gérer et comprendre*, 1988, n° 12, p. 14-29.
- [2] Callon M., Latour B., *La science telle qu'elle se fait*, La découverte, 1991.
- [3] Richez-Battesti N., Vallade D., « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels, quels enjeux et défis pour l'analyse », *Innovations*, 2012.
- [4] Dandurand, 2005 ; Bellemare, Briand, 2006 ; Bouchard, 2007 ; Lévesque, 2007.
- [5] Gaglio G., *Sociologie de l'innovation*, PUF, 2011.
- [6] Besançon E., Chochoy N., « Partie I - L'élargissement du concept d'innovation » in *L'innovation sociale en pratiques solidaires. Émergence, approches, caractérisation, définition, évaluation*, 2013.
- [7] Callon M., « L'innovation technologique et ses mythes », *Gérer et comprendre*, 1994.
- [8] Picon E., Minet B., Seigneur R., Grange M., *La France s'engage*, Rapport d'évaluation des projets « Lutte contre l'exclusion-santé » réalisé par Itinere conseil, 2017.
- [9] Bourdieu P., *La noblesse d'État*, Paris, Éd. de Minuit, 1989, p. 386.
- [10] Richez-Battesti N., « Les processus de diffusion de l'innovation sociale: des arrangements institutionnels diversifiés », *Sociologie Pratique*, 2015.
- [11] Akrich M., Callon M., Latour B., *Sociologie de la traduction, textes fondateurs*, Paris, Les Presses de l'École des mines, 2006, p. 256.
- [12] Gaglio G., *Sociologie de l'innovation*, PUF, 2011, p. 4.