



**HAL**  
open science

# Trajectoires et mécanismes d'émergence des innovations sociales Immersion dans une organisation naissante de l'ESS

Guillaume Denos

► **To cite this version:**

Guillaume Denos. Trajectoires et mécanismes d'émergence des innovations sociales Immersion dans une organisation naissante de l'ESS. Gestion et management. Université d'Angers, 2022. Français. NNT: . tel-04041724

**HAL Id: tel-04041724**

**<https://univ-angers.hal.science/tel-04041724v1>**

Submitted on 22 Mar 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# THESE DE DOCTORAT DE

L'UNIVERSITE D'ANGERS

ECOLE DOCTORALE N° 597

*Sciences Economiques et Sciences de Gestion*

Spécialité : Sciences de gestion

Par

**Guillaume DENOS**

## **Trajectoires et mécanismes d'émergence des innovations sociales** Immersion dans une organisation naissante de l'ESS

Thèse présentée et soutenue à Angers, le 5 décembre 2022

Unité de recherche : Groupe de Recherche Angevin en Économie et Management (GRANEM)

Thèse N° : 211 741

### **Directeurs de thèse :**

Christophe Maurel  
François Pantin

Professeur des Universités, Université d'Angers, directeur de thèse  
Maître de Conférences, Université d'Angers, directeur de thèse

### **Composition du Jury :**

Luc Audebrand  
Amina Béji-Bécheur  
Jean-Yves Juban  
Amaury Grimand  
Christophe Maurel  
François Pantin

Professeur titulaire, Université Laval (Canada), rapporteur  
Professeure des Universités, Université Gustave Eiffel, examinatrice  
Professeur des Universités, Université Grenoble Alpes, rapporteur  
Professeur des Universités, Nantes Université, examinateur  
Professeur des Universités, IAE Angers - Université d'Angers, directeur de thèse  
Maître de Conférences, IAE Angers - Université d'Angers, directeur de thèse



# REMERCIEMENTS

---

Cette thèse, vous le comprendrez, se construit autour d'une magnifique aventure humaine à laquelle j'ai pu participer et auprès de laquelle j'ai pu me former à la richesse du travail scientifique. Les allers-retours constants entre la « théorie » et le « terrain » ont certes nourri ma réflexion et rendu singulier ce travail de recherche, mais ce cheminement ne serait rien sans les multiples rencontres, les échanges et les soutiens apportés par de très belles personnes que je voudrais ici remercier.

Mes premiers remerciements s'adressent à mes directeurs de thèse, Christophe Maurel et François Pantin. Un duo aussi bienveillant que complémentaire qui m'a permis d'avancer dans les meilleures conditions et d'aller au terme de ce travail. J'ai eu plaisir à m'épanouir à vos côtés : en m'inscrivant dans le sillage de vos recherches auprès des organisations de l'Économie sociale et solidaire, en poursuivant le développement de belles relations avec le Québec, ou encore, en m'impliquant dans l'enseignement à l'IAE Angers. Votre confiance a été, est, et sera toujours précieuse, merci !

Je remercie chaleureusement les professeurs Luc Audebrand, Amina Béji-Bécheur, Jean-Yves Juban et Amaury Grimand d'avoir accepté de faire partie de mon jury. J'ai eu la chance de pouvoir tous vous rencontrer lors de mon parcours en doctorat et je suis particulièrement comblé de réunir vos regards et expertises pour l'évaluation de cette thèse.

Ensuite, place au terrain ensuite, où je dois remercier tout particulièrement Margaux Coradini, Pauline Olivier, Julie Watier et Pauline Dumoulin qui m'ont ouvert les portes de La Cocotte Solidaire à Nantes, alors que commençaient à peine nos aventures respectives : entrepreneuriale pour elles et doctorale pour moi. Sur ce terrain, les rencontres ont été aussi riches que nombreuses, je remercie de fidèles cocotteuses et cocotteurs du collectif dirigeant et de l'équipe auprès de qui j'ai beaucoup appris : Coline, Margot, Bénédicte, Thomas, Typhanie, Margaux V., Eulalie, Pascal, Flora et Catherine, merci ! Des remerciements spéciaux reviennent à Margaux et Pauline qui forment un autre duo essentiel à l'accomplissement de ce travail. Merci pour le temps, la curiosité, la confiance et les doses de valeurs et de bonne humeur transmises.

Essentielles pour porter sur ce terrain une analyse consistante, j'adresse ensuite des remerciements aux personnes qui m'ont transmis les ficelles du métier d'enseignant-chercheur en sciences de gestion. Merci à Nathalie Schieb-Bienfait et Frédérique Chédotel, membres de mon comité de suivi de thèse, vos conseils m'ont aidé à structurer ce travail et votre disponibilité tout



au long de mon parcours et en dehors de ces comités annuels, a été réellement précieuse. Merci à Gaëlle Pantin-Sohier et Jean-Marc Ferrandi qui sont à l'origine de ce parcours doctoral, qui m'ont donné confiance et perspectives pour me lancer dans ce projet. Je remercie les membres de mon laboratoire, le GRANEM, pour leur soutien et je pense notamment à Sandra Camus et Sandrine Emin-Guibert. Au GRANEM, j'ai également été accompagné par l'équipe administrative que je souhaite remercier, je pense particulièrement à Pierre Secoué, Anne-Laure Guillaumat et Monique Bernier.

Merci également aux membres du LEMNA à Nantes qui m'ont accueilli dans leurs locaux au début de mon parcours et notamment à Amaury Grimand, Benoit Journé et Mathias Guérineau pour les conseils prodigués. Le monde de la recherche nous réserve toujours d'enrichissantes rencontres lors d'événements ou de déplacements. Je remercie Valérie Billaudeau, Pascal Glémain et Amélie Notais que j'aurais toujours plaisir à retrouver dans la région Pays de la Loire. Au Canada, je remercie Myriam Michaud et à nouveau Luc Audebrand pour leur accueil à l'Université Laval à Québec, d'où j'ai pu faire de nombreuses rencontres : merci notamment à Jonathan Durand-Folco, Valérie Michaud et Marie Bouchard qui ont grandement influencé mon regard sur l'innovation sociale et l'ESS.

Je profite de ce détour québécois pour remercier chaleureusement les porteurs de projets rencontrés, Jonathan Gagnon et Cyril Pringault, pour le temps accordé à nos échanges autour de leur belle initiative de boulangerie communautaire. Merci aussi à l'équipe d'Espaces d'Initiatives, qui m'a permis de m'investir dans le premier laboratoire d'innovation sociale de la Ville de Québec. De retour à Nantes, j'ai ainsi eu plaisir à partir à la rencontre de leurs homologues-acteurs de l'innovation sociale sur ce territoire, merci aux équipes des Écossolies et de la CRESS Pays de la Loire pour leur accueil et leur confiance.

Parce que cette aventure est aussi collective, je tiens à remercier mes camarades doctorants avec qui j'ai partagé tant de moments durant ces quatre années. Des moments d'efforts intenses, de petites victoires, mais de grandes célébrations, de collaborations, parfois lumineuses, parfois douteuses, qui ont fait de ce doctorat, une excitante épopée. Alors, merci à l'équipe nantaise du LEMNA et du M2 MCR, où tout a commencé : merci à Rodolphe, David, Clément, Pauline, Etienne, Jean-Baptiste et Sophia ! À l'équipe angevine du GRANEM pour tous les moments partagés dans (et autour) du bureau 204 : merci à Aurore, Olivier, Rayan, Ida, Sarah, Jade, Béringer, Eric, Blaise et Vanessa ! Et enfin, à l'équipe de la MSH Ange-Guépin, pour m'avoir accompagné dans la finalisation de ce travail dans les plus agréables des conditions : merci à Mélodie, Corentin, Léa et Audrey.

Quelques compagnons de route m'ont accompagné depuis les débuts, et avec moi, ont notamment longé la Loire, entre Nantes et Angers. Je dois un premier clin d'œil à Vincenzo avec qui les discussions et les activités n'ont jamais manqué pour s'échapper un peu et se changer les idées. Et un second clin d'œil à Etienne, qui, du haut de ces trois mois d'avance (en termes d'avancement dans la thèse), a été la locomotive de la finalisation de ce travail : merci à toi pour les précieux conseils, les relectures et l'accueil dans ton bureau chauffé l'hiver dernier.

Je remercie les amis de toujours et la famille qui se reconnaîtront. Ils m'ont vu prendre ce chemin et, malgré certaines formes d'incompréhension concernant ce monde particulier dans lequel je m'immisciais, n'ont jamais cessé de me prodiguer bonheur, blagues et affection. Merci de jouer ce rôle essentiel ! Merci à Clément pour le dépassement de fonction, tes relectures et ton écoute attentive m'ont beaucoup aidé.

Merci à mes parents et à mon grand frère, ce travail vous revient aussi pour avoir fait de moi qui je suis. Maman, Papa, pour les belles valeurs insufflées, depuis toujours, qui rayonnent dans cette thèse. Thomas, pour entretenir cette connexion fraternelle qui amène(ra) toujours nos choix d'étude, de carrière et de vie à, quelque part, se recroiser et à nous rapprocher.

Et enfin, Lisa, ta présence et ton soutien sans failles dans ce projet m'ont donné l'équilibre et l'énergie nécessaire pour aller au bout de celui-ci. Merci d'être là, et d'être toi.

Merci à tous !

# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>9</b>
<b>CHAPITRE 1 - REPENSER L'INNOVATION SOCIALE DANS UN AGIR ENTREPRENEURIAL.....</b>	<b>26</b>
<b>SECTION 1. L'INNOVATION SOCIALE, DU CONCEPT AU PROJET .....</b>	<b>28</b>
1.1    ÉTUDIER L'INNOVATION SOCIALE : UN CONCEPT AUX CONTOURS FLOUS .....	28
1.2    S'EMPARER DES PHASES AMONT DES PROJETS.....	42
1.3    CARACTERISER LE POTENTIEL DU PROJET D'INNOVATION SOCIALE.....	48
<b>SECTION 2. LES INNOVATEURS SOCIAUX ET LEUR ECOSYSTEME .....</b>	<b>65</b>
2.1    ENTREPRENEURIAT SOCIAL, ENTREPRENEURIAT COLLECTIF OU LES DEUX ? .....	65
2.2    LES APPROCHES RENOUVELEES EN ENTREPRENEURIAT POUR ECLAIRER LES ENJEUX DU PORTAGE DE PROJETS D'INNOVATION SOCIALE .....	74
2.3    L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET SES ECOSYSTEMES.....	81
<b>CHAPITRE 2 - UNE APPROCHE PAR LE COURANT NEO-INSTITUTIONNALISTE .....</b>	<b>92</b>
<b>SECTION 1. LA THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE POUR ECLAIRER LES ENJEUX DE L'INNOVATION SOCIALE..</b>	<b>95</b>
1.1    LES PERSPECTIVES ELARGIES DU NEO-INSTITUTIONNALISME .....	96
1.2    LES PERSPECTIVES DU NEO-INSTITUTIONNALISME CENTREES SUR L'ACTION .....	116
<b>SECTION 2. ÉMERGENCE ET GESTION DE PROJETS EN SITUATION DE PLURALISME INSTITUTIONNEL.....</b>	<b>134</b>
2.1    AU NIVEAU MESO, L'HYBRIDATION ORGANISATIONNELLE .....	135
2.2    DE L'HYBRIDITE AUX TENSIONS ORGANISATIONNELLES.....	151
<b>CHAPITRE 3 - S'EMPARER DES INNOVATIONS SOCIALES : CONTEXTE EMPIRIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE .....</b>	<b>179</b>
<b>SECTION 1. DES TERRAINS SOCIALEMENT INNOVANTS : CONTEXTUALISATION EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>182</b>
1.1    DEUX ECOSYSTEMES POUR SE SITUER ET S'ORIENTER .....	182
1.2    LE CHOIX D'UN CAS UNIQUE : LE PROJET LA COCOTTE SOLIDAIRE .....	197
<b>SECTION 2. DESIGN DE NOTRE RECHERCHE : UN PROCESSUS ABDUCTIF .....</b>	<b>212</b>
2.1    POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE .....	212
2.2    CHOIX METHODOLOGIQUES : UNE ETUDE DE CAS ETHNOGRAPHIQUE .....	220
2.3    STRATEGIES DE RECUEIL DES DONNEES .....	233
2.4    METHODES D'ANALYSE .....	245

<b>CHAPITRE 4 - LA COCOTTE SOLIDAIRE, TRAJECTOIRE D'UN AGENT ENCASTRE ET INNOVANT.</b>	<b>258</b>
<b>SECTION 1. ÉMERGER DANS UN CONTEXTE FAVORABLE .....</b>	<b>262</b>
1.1 LES ANTECEDENTS DU PROJET : UN ECOSYSTEME QUI IMBRIQUE AGENCE ET STRUCTURE .....	263
1.2 INITIER LE PROJET : LA QUETE DE LEGITIMITE EN CONTEXTE PLURALISTE .....	270
<b>SECTION 2. UN ENTREPRENEURIAT HYBRIDE ET COLLECTIF SUJET AUX TENSIONS ORGANISATIONNELLES.</b>	<b>283</b>
2.1 FONCTIONNEMENT ET AJUSTEMENTS INTERNES POUR LA CONSTRUCTION HYBRIDE DU PROJET .....	283
2.2 ENDURER L'INCERTITUDE ET LES TENSIONS ORGANISATIONNELLES.....	296
<b>SECTION 3. DEPASSER LE PROJET ENTREPRENEURIAL POUR UN PROJET D'ORGANISATION PORTEUR D'INNOVATIONS SOCIALES.....</b>	<b>316</b>
3.1 STABILISER LE PROJET PAR SON IDENTIFICATION ET SA STRUCTURATION.....	316
3.2 ATERRISSAGE INSTITUTIONNEL DE L'ORGANISATION ET INNOVATIONS SOCIALES PRODUITES.....	332
<b>CHAPITRE 5 - DISCUSSION ET CONTRIBUTIONS : L'IDENTIFICATION DE MÉCANISMES</b>	
<b>PRÉALABLES A L'INNOVATION SOCIALE .....</b>	<b>349</b>
<b>SECTION 1. CONTRIBUTIONS THEORIQUES : CONCRETISER ET CONTEXTUALISER L'INNOVATION SOCIALE .....</b>	<b>351</b>
1.1 AU NIVEAU CONTEXTUEL : L'ECOSYSTEME VECTEUR D'OPPORTUNITES ET D'ENCASTREMENT .....	353
1.2 AU NIVEAU INDIVIDUEL : UN ENTREPRENEURIAT COLLECTIF APTE A BRICOLER POUR DEPASSER L'AGENCE ENCASTREE...	355
1.3 AU NIVEAU DU PROJET : DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES SPECIFIQUES.....	359
1.4 L'ALIGNEMENT DES CONDITIONS MISES EN EVIDENCE DEPEND D'UN ENJEU SPECIFIQUE : LA TENSION DE TRANSMISSION DU PROJET .....	362
<b>SECTION 2. APPORTS METHODOLOGIQUES : S'IMPLIQUER AUPRES DES INNOVATEURS SOCIAUX.....</b>	<b>368</b>
2.1 APPROCHER ET INTEGRER LES PROJETS EMERGENTS .....	369
2.2 ACCEDER A DES DONNEES ENRICHIES ET DES PHENOMENES « INDETECTABLES ».....	369
<b>SECTION 3. IMPLICATIONS MANAGERIALES : L'IMPORTANCE DE L'EXPERIMENTATION SOCIALE .....</b>	<b>372</b>
3.1 CONTRIBUTIONS STRUCTURELLES : STIMULER L'INNOVATION SOCIALE DANS LES TERRITOIRES .....	372
3.2 CONTRIBUTIONS AGENTIELLES : RECONNAISSANCE ET ACCOMPAGNEMENT DES INNOVATEURS SOCIAUX .....	373
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE, LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....</b>	<b>378</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>387</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>406</b>

*Pas de solution magique donc,  
juste notre joie et notre fierté de faire le chemin ensemble, de l'inventer à mesure.*

*Et donc de rater, tenter, rater encore, rater mieux !*

Alain Damasio

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

La capacité des individus, des organisations et des territoires à trouver de nouvelles solutions à des problèmes complexes tels que la dégradation de l'environnement, les écarts de richesses grandissants ou le vieillissement de la population, génère de nombreux questionnements qui sont le point de départ de la réflexion menée au sein de cette thèse. L'ampleur des défis contemporains nous pousse à réviser en profondeur nos comportements, nos modes de faire, de produire et même d'innover. Le progrès technique, le progrès politique, la recherche constante de renouvellement par la « destruction créatrice » que proposait Schumpeter, apparaissent comme des options faillibles et génératrices d'externalités négatives (Leduc Browne, 2016). Cette thèse s'empare de la reconnaissance d'une « autre innovation ». Développée à contre-courant de l'hégémonique innovation technologique, l'innovation sociale recouvre à cet effet les idées nouvelles qui sont efficaces dans la réalisation de finalités sociales (Mulgan, 2006). À travers le prisme de l'innovation sociale, cette thèse en sciences de gestion se propose de confronter ce contexte de défis sociétaux aux pratiques de développement et de management de projets socialement innovants. Afin d'introduire cette thèse, nous mettons en évidence le cheminement à la fois intellectuel et empirique sur lequel se sont construits ce travail et nos questionnements (1.). Nous revenons ensuite sur les intérêts de mener cette recherche sur les plans managérial et théorique (2.), afin de préciser les objectifs de la recherche et d'énoncer la problématique de la thèse (3.). Pour instruire la problématique, les choix méthodologiques réalisés sont énoncés puis complétés d'une synthèse des contributions de notre thèse (4.). Enfin, nous présentons l'architecture de la thèse qui résume le contenu de chaque chapitre (5.).

## 1. Cheminement vers l'objet de la recherche

Nous débutons l'introduction de cette thèse aux origines de notre recherche et de nos questionnements. Cette thèse s'étire de 2018 à 2022 comme un chemin que nous pourrions qualifier d'aussi long que passionnant. C'est le chemin du chercheur que nous devenons, mais pas seulement. C'est aussi le chemin de l'acteur social que nous sommes, intrigué par ce monde que nous, comme nos semblables, sommes en train de construire. Un monde turbulent et traversé de crises où expérimentations et alternatives fleurissent à mesure que s'intensifient les besoins sociaux et l'urgence d'agir. Dans ce contexte, nous souhaitons étudier les enjeux sociaux et les alternatives de ce monde sans prétendre nous en extraire et cesser d'y participer.

Porté par cette ambition, un séjour de recherche au Québec en 2019 nous permet de découvrir une organisation d'un genre tout à fait particulier : une boulangerie associative. C'est une organisation à but non lucratif implantée dans un quartier en transition de la Ville de Québec qui voyait sa population se segmenter, les écarts de niveaux de vie se creuser et des formes de précarités économique, alimentaire et relationnelle, s'accroître. La boulangerie associative se voulait être une réponse simple à ces enjeux complexes : faire et apprendre à faire du (bon) pain et transformer un espace de consommation en un espace d'échanges pour le quartier et ses habitants. Et les profits de la boulangerie ? Ils devaient permettre de faire du meilleur pain, d'étendre son accessibilité ou encore d'améliorer les conditions des travailleurs de cette boulangerie qui, « sans patron », devaient s'organiser et organiser la vie de ce petit commerce associatif. Seulement, ce qui retint notre attention n'avait pas tant à voir avec les singularités du projet, lequel rejoignait les nombreuses expérimentations qui émergeaient au Québec. Nous étions davantage intrigué par les difficultés humaines et financières rencontrées par la boulangerie associative qui l'amèneront à fermer ses portes trois ans après son lancement. Pourquoi des modèles fédérateurs et innovants, nourris d'utopies et souvent vecteurs de collaborations originales, ne se concrétisent-ils ou ne perdurent-ils pas ?

Nous nous interrogeons, car, pendant qu'un projet novateur fermait ses portes, un autre nous ouvrait les yeux. Notre chemin nous menait à Nantes, où une autre initiative d'un genre particulier s'appêtait à émerger : un projet de cantine participative et solidaire porté par une association récemment créée autour d'un collectif mêlant citoyens et entrepreneurs sociaux. Observant eux aussi les fractures sociale, relationnelle et alimentaire se creuser en milieu urbain, ce collectif se proposait de réunir des individus de tous les horizons autour de la préparation et du partage de repas à prix libre. En quête de toutes formes de soutien et d'engagement bénévole, ce projet collectif naissant s'ouvrait alors à d'autres acteurs, et même un jeune chercheur en sciences de gestion pouvait y trouver sa place et co-construire l'alternative en question. Nous obtenions dès lors l'accès à un projet relevant de l'Économie sociale et solidaire (ESS), où de nouveaux modes de consommation et d'organisation étaient sur le point d'être expérimentés. L'opportunité ainsi présentée s'est transformée en occasion d'approcher les racines de l'innovation sociale, et d'y étudier les antécédents et mécanismes sociaux structurants pour ces initiatives.

## 2. Cadrage et intérêt de la recherche

Du point de vue scientifique, les initiatives d'utilité sociale sont bien souvent rattachées au concept d'innovation sociale que l'on peut envisager comme un processus qui émerge d'une aspiration sociale partagée par un collectif d'individus visant un idéal social, et passant par la mise en œuvre de pratiques en rupture avec les pratiques habituelles dans un milieu donné (Besançon et al., 2013 ; Cajaiba-Santana, 2014 ; Van Wijk et al., 2018). Définir l'innovation sociale est déjà un enjeu de taille pour ce champ scientifique décrit comme immature ou « pré-paradigmatique » (Taylor et al., 2020). Le concept fait l'objet de multiples acceptions sur lesquelles les chercheurs trouvent difficilement les moyens de s'entendre. Dans le contexte eurocanadien exploré, les approches institutionnalistes sont dominantes (Defourny et Nyssens, 2011). Elles reflètent la vision des spécialistes et des innovateurs sociaux rencontrés qui valorisent un fonctionnement démocratique et un ancrage territorial fort dans une optique de changements sociaux situés (Richez-Battesti et al., 2012). Confronter les approches scientifiques aux vécus des acteurs nous a permis progressivement de nous positionner et d'identifier une approche de l'innovation sociale originale que nous développons plus en avant dans cette thèse. Dans cette recherche, l'innovation sociale ne représente pas toutes les activités d'utilité sociale, « *on peut être utile sans être innovant !* » rappelle le rapport Schatzman (2020, p. 9) pour le Haut-Commissariat à l'ESS et à l'innovation sociale, et si toutes les actions favorables à l'intérêt général méritent d'être mises en lumière et étudiées, les initiatives porteuses d'un renouvellement nous intéressent particulièrement. Notons également que le qualificatif « sociale », utilisé dans notre thèse, couvre aussi les dimensions sociétales ou environnementales.

Toujours selon la littérature, il n'est pas surprenant que les initiatives socialement innovantes observées soient rendues visibles par des collectifs organisés selon le « mode d'entreprendre » particulier qu'est l'ESS. Celui-ci rassemble notamment les structures associatives, les coopératives, les mutuelles, les fondations ou encore les entreprises sociales (Defourny et Nyssens, 2011). Les spécificités de ces organisations et notamment leur propension à interagir avec une variété d'acteurs (et tout particulièrement ceux de la société civile) en font un terreau fertile à l'innovation sociale (Bouchard, 2011 ; Lévesque, 2007). Suivant une logique de trajectoire ascendante de l'innovation sociale, ces projets naissent de besoins observés ou vécus à l'échelle citoyenne. Ils se structurent grâce aux organisations de l'ESS qui agissent comme intermédiaires et connectent les expérimentations sociales de « sous-sol » (de l'*underground*, Muller, 2021) vers leur diffusion à d'autres territoires et populations. Nous nous intéressons aux rôles clés des acteurs de l'ESS qui véhiculent l'ambition de porter collectivement des actions (innovantes ou non) répondant aux besoins sociaux actuels en conciliant bien souvent un projet sociopolitique à



vocation de transformation sociale avec un projet économique reposant sur un modèle de ressources pérenne et autonome (Juban, 2019 ; Gatel, 2020). Cet idéal « hybride », entre utilité sociale d'un côté et efficacité managériale et économique de l'autre, retient l'attention des praticiens, des décideurs publics et également de nombreux chercheurs en management (Jay, 2013 ; Battilana et Lee, 2014 ; Juban et al., 2015). Plusieurs interrogations émergent : pourquoi ne pas répandre plus largement ces modèles organisationnels hybrides et utiles socialement ? Comment stimuler et diffuser leurs capacités à innover socialement ?

Paradoxalement, la prise en main de ces questions par les acteurs du milieu public et scientifique s'accompagne d'une fragilisation du concept d'innovation sociale. L'innovation sociale s'inscrit dans les politiques publiques et se voit encadrée d'un formalisme important que de nombreux acteurs observent comme une banalisation du concept (Richez-Battesti et al., 2012). C'est une conséquence que l'on observe par exemple en France à la suite de la promulgation de la loi-cadre de l'ESS du 31 juillet 2014<sup>1</sup>. La loi favorise l'institutionnalisation de l'innovation sociale, mais participe à son artificialisation. C'est notamment le financement et la diffusion à grande échelle de l'innovation sociale qui sont au cœur des préoccupations alors que les conditions expérimentale et ascendante de « sa fabrication » se trouvent lésées. Par effet d'aubaine (Richez-Battesti et al., 2012), les acteurs de l'ESS, dont l'hétérogénéité des pratiques fait la diversité des initiatives, polarisent leurs modes de faire pour s'aligner aux politiques publiques. Un risque apparaît, celui de la perte progressive de la proximité des acteurs avec la société civile (Richez-Battesti et al., 2012). Il est effectivement constaté que les acteurs de l'ESS parviennent difficilement à organiser et à coordonner l'émergence de projets d'innovation sociale : dans un diagnostic de 2019<sup>2</sup>, la Chambre régionale de l'ESS (CRESS) des Pays de la Loire estime que chaque année, à l'échelle de la région, une centaine de projets est portée en phase d'émergence par des individus ou des collectifs. En revanche, le rapport explique que les moyens de les accompagner sont encore incomplets et que nombre d'entre eux ne dépassent pas ce stade de l'émergence. Il manque effectivement au niveau des territoires, un périmètre et des moyens bien définis pour stimuler une innovation aux retombées positives sur les plans humain, économique et environnemental. Davantage d'outils spécifiques aux acteurs de l'ESS et à l'innovation sociale sont nécessaires (Billaudeau et al., 2019), car souvent, ceux utilisés sont proviennent du secteur marchand, ce qui concoure au risque de banalisation du secteur (Richez-Battesti et al., 2012). Les problématiques socioéconomiques et environnementales existent, elles sont identifiées et les

---

<sup>1</sup> LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1)

<sup>2</sup> Diagnostic réalisé dans le cadre du projet PARDIS : Programme d'Actions Régional pour le Développement de l'Innovation Sociale (CRESS Pays de la Loire, 2019)

solutions le sont également, mais entre les deux, les déficits en termes de connaissance, de financement et d'accompagnement associés à l'ESS contraignent le développement d'innovations sociales.

Si bien que les intérêts sur le plan managérial de mener une étude sur les antécédents et mécanismes caractéristiques de l'innovation sociale sont multiples et se recoupent notamment autour du défi de comprendre réellement « ce qui se joue » lorsque les acteurs de l'ESS travaillent au développement de nouvelles solutions aux problèmes complexes de leur territoire (Durand-Folco, 2020). Des récits concrets sur les pratiques solidaires (Besançon et al., 2013) aux prémices du processus doivent déjà permettre aux innovateurs sociaux de se reconnaître comme tels. Nombreux sont les acteurs engagés dans l'innovation sociale qui ne s'en rendent pas compte et/ou qui ne valorisent pas leur démarche comme s'inscrivant dans cette lignée (Audebrand, 2018 ; Fraisse, 2020). Il s'agit de mettre en évidence le rôle clé joué par les innovateurs sociaux qui doivent manager un projet certes singulier, mais surtout être capables de s'intégrer aux réseaux d'acteurs existants et de trouver une position légitimée dans l'écosystème (Richez-Battesti et Petrella, 2015). La dimension collective du travail entrepreneurial que l'on relie au portage d'innovation sociale motive des questionnements sur l'influence accrue du contexte sur ces projets, à savoir des liens entre le territoire, ses citoyens et les projets qui émergent. Par prolongement, il apparaît crucial d'analyser les rôles de l'acteur public et des réseaux de l'ESS dans leurs efforts pour structurer des écosystèmes et des politiques publiques favorables à l'émergence d'innovations sociales (Besançon et Chochoy, 2015).

En lien avec l'ambition de comprendre et de concrétiser l'émergence de l'innovation sociale en respectant sa nature multiniveau et multi-acteur, cette thèse comporte plusieurs intérêts théoriques. D'abord, il enrichit la perspective théorique néo-institutionnelle (TNI) sur le fonctionnement et l'influence des environnements institutionnels dans le processus d'innovation (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977). La TNI s'empare désormais de thèmes associés au changement et à l'innovation (Greenwood et al., 2008) que des travaux en innovation sociale commencent à alimenter (Van Wijk et al., 2018 ; Huq, 2018). Le défi de pénétrer avec de nouvelles idées dans des champs organisationnels plus ou moins fragmentés et sujets à l'isomorphisme (Brûlé-Gapihan et Trouinard, 2010) pour y introduire puis y diffuser des réponses aux enjeux sociaux génère de riches questionnements (Bouchard, 2006, 2015 ; Nicholls et Murdoch, 2012). Dans cette perspective, il s'agit de comprendre comment des innovateurs sociaux capables d'opérer à la fois auprès et à l'intersection des secteurs privé, public et de la société civile peuvent détecter et répondre à des enjeux sociaux complexes. Les évolutions de la TNI nourrissent ainsi notre réflexion pour nous amener à entrevoir « la fabrique » de l'innovation

sociale comme un phénomène empreint de contradictions, dans le sens où les innovateurs sociaux sont (et doivent être) intégrés dans le système qu'ils essayent de changer (Manning et Vavilov, 2022). Cette situation identifiée au sein du courant de la TNI en tant que paradoxe d'agence encadrée (*embedded agency*) (Seo et Creed, 2000 ; Garud et al., 2007 ; Battilana et al., 2009) pose la question suivante :

*« if actors are embedded in an institutional field and subject to regulative, normative and cognitive processes that structure their cognitions, define their interests and produce their identities, how are they able to envision new practices and then subsequently get others to adopt them? »* (Garud et al., 2007, p. 961)

Des efforts de théorisation manquent pour comprendre les conditions qui peuvent mener les innovations sociales à émerger malgré les contraintes exercées par les institutions en générale et le paradoxe d'agence encadrée en particulier : qui sont les acteurs en mesure de s'engager dans un tel processus, et dans quelles conditions œuvrent-ils ?

En ce sens, il apparaît déterminant d'accéder à l'expérience réelle des innovateurs sociaux qui sont en interaction avec leur écosystème et motivés par le changement de leur système social (Caijaiba-Santana, 2014). Pour comprendre le vécu et la trajectoire de ces acteurs, la littérature en entrepreneuriat social s'est développée pour analyser ces acteurs de changement (Defourny et Nyssens, 2010) à travers leurs compétences notamment. Mais ce courant fait l'objet de critiques pour être trop éloigné des dimensions collectives et démocratiques, constitutives de l'ESS et de l'approche retenue de l'innovation sociale. La thèse s'inscrit ainsi dans une approche renouvelée de l'action entrepreneuriale qui s'adapte aux réalités du management de projets d'innovation sociale (Fontan, 2011) et de leur développement en milieu solidaire (Boncler et Hlady-Rispal, 2004). Grâce à la perspective de l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2017) et aux approches critiques en entrepreneuriat (Germain et Jacquemin, 2017), nous envisageons le développement d'initiatives socialement innovantes par le prisme du projet d'action collectif (Bréchet et al., 2009). Selon cette perspective le projet se réfère à un artefact intermédiaire co-construit par les efforts d'expérimentation entrepris par des acteurs-entrepreneurs en lien avec leur écosystème. L'expression « projet d'innovation sociale » est à ce titre utilisée dans plusieurs travaux (Schieb-Bienfait et al. 2009 ; Besançon, 2015 ; Guidi et Moriceau, 2019 ; Manning et Vavilov, 2022) pour identifier dans un triptyque acteurs-projet-contexte les « *efforts d'intelligibilité et de construction de l'action fondée sur l'anticipation* » (Bréchet et al., 2009, p. 38). Ce qui rappelle l'idée d'une phase d'expérimentation nécessaire, préalable, mais pas suffisante à l'innovation sociale (Bouchard, 2006). Mais de telles approches restent rares dans la littérature et

requièrent davantage de travaux pour interroger notamment la temporalité de ces projets ou encore les capacités organisationnelles spécifiques qui s’y développent. Au regard des intérêts théoriques et managériaux qui se dégagent, nous allons pouvoir préciser nos objectifs et notre problématique de recherche.

### 3. Objectifs et problématique de la recherche

Cette thèse s’inscrit dans le prolongement des travaux qui concentrent leur attention sur les dimensions processuelle et institutionnelle des innovations sociales (au sein notamment de réseaux de recherche internationaux comme le CRISES<sup>3</sup> et l’EMES<sup>4</sup>). Les limites soulevées par la littérature existante peuvent être reliées à ces deux dimensions et nous permettre de préciser le périmètre de notre thèse.

En premier lieu, les travaux menés sur le processus d’innovation sociale sont de plus en plus focalisés sur la capacité à faire valoir une projection de son impact social (Richez-Battesti, 2015 ; Besançon et Chochoy, 2019). Or, pour avoir une vision plus globale du phénomène, les phases amonts des projets d’innovation sociale devraient être plus étudiées : à l’état « gazeux » (Schmitt, 2017) de construction du collectif, les relations, interactions et savoirs communs identifiés dès la définition de l’objectif du projet (Schieb-Bienfait et al., 2009) doivent nous permettre de concrétiser les conditions d’émergence et les effets de ces conditions sur le processus.

En second lieu, l’approche institutionnaliste de l’innovation sociale valorise la visée transformatrice des projets d’innovation sociale. Les trajectoires d’institutionnalisation (Bouchard, 2015) sont étudiées sur le temps long en tant qu’ancrages de nouveautés qui ont dépassé les étapes de confrontation aux structures institutionnelles (normes, valeurs, habitudes) en place, et de validation collective par la légitimation (Cajaliba-Santana, 2014). Cependant, ces indispensables « frottements » à l’institution pour mener un changement social passent nécessairement par des micro-pratiques et stratégies d’acteurs. Pour Cajaliba-Santana (2014, p. 49) « *the social innovation process can be seen as an organic process that unfolds from the dyadic relationship between actor and structure* ». Il s’agit d’éclairer davantage les interrelations entre acteurs et systèmes sociaux, ce qui requière des approches idiosyncrasiques qui valorisent

---

<sup>3</sup> Centre de recherche sur les innovations sociales : organisation interuniversitaire et pluridisciplinaire rattachée à l’Université du Québec à Montréal (UQAM), elle regroupe plus d’une quarantaine de chercheurs réguliers et de nombreux collaborateurs qui étudient et analysent principalement « les innovations et les transformations sociales ».

<sup>4</sup> EMES est l’acronyme d’un projet de recherche européen intitulé « EMergence de l’Entreprise Sociale en Europe » (1996-1999) mené par un réseau, alors informel, de chercheurs provenant des 15 pays alors membres de l’Union Européenne (Defourny et Nyssens, 2019).

l'expérience réelle de personnes qui agissent dans leur environnement : « *we need then to understand not only how people act but also how they give meaning to their actions* » (Cajaiba-Santana, 2014, p. 49). La seconde limite qui se dessine ici relève de la tendance à effacer les interactions constantes et itératives entre contexte et action qui se jouent pourtant dès l'émergence de projets d'innovation sociale.

Pour remédier à ces limites, cette thèse explore au plus près de l'action, l'émergence de projets d'innovation sociale. L'analyse cible les prémices du processus, là où débute la construction collective d'une solution à un problème social identifié.

Grâce à la littérature et aux outils existants qui recensent plusieurs critères et dimensions de l'innovation sociale (Billaudeau et al., 2019), nous pouvons nous saisir du potentiel du projet en suivant trois niveaux de questionnement (que nous développerons plus en avant dans cette thèse) :

- 1) De quoi est-il fait ? En observant l'ancrage territorial, le rapport à la nouveauté et le besoin ciblé par le projet.
- 2) Comment fonctionne-t-il ? Selon les caractéristiques envisagées du processus en termes de ressources, de parties prenantes et de gouvernance.
- 3) Pourquoi est-il conçu ? En cherchant à comprendre la visée transformatrice qui motive le portage d'un tel projet.

Dans l'optique d'atteindre les pratiques relatives au portage de projet d'innovation sociale, nous cherchons à bien caractériser le phénomène naissant en identifiant des conditions et capacités favorables à l'émergence d'innovations sociales. Le périmètre des projets peut être de taille variable, allant de collectifs informels d'individus à des réseaux multi-parties prenantes ou méta-organisations, tant qu'il est octroyé aux acteurs de l'espace et du temps pour l'expérimentation sociale (Richez-Battesti et al., 2012 ; Glon et Pecqueur, 2020).

Après avoir identifié le potentiel d'un projet d'innovation sociale, nous mobilisons le cadre théorique néo-institutionnaliste afin de disposer d'outils conceptuels permettant d'éclairer comment les innovateurs sociaux peuvent à la fois combiner des pratiques innovantes, voire transformatrices, et une position encadrée et légitime. La TNI nous permet tout d'abord d'accéder au contexte territorial et institutionnel, que nous appellerons « structure ». Des arrangements structurels favorables permettent à l'innovateur social d'intégrer des champs organisationnels plus ou moins stabilisés et entrecoupés dans lesquels il perçoit des manques ou des contradictions comme autant d'opportunités d'innover (Van Wijk et al., 2018). L'innovateur

social de l'ESS exploite notamment les possibilités de s'inscrire dans un contexte qui recroise l'influence et les ressources des sphères institutionnelles de l'État, de la société civile et du marché (Pache et Chowdhury, 2012). Nous cherchons ainsi à situer notre analyse de l'émergence des projets d'innovation sociale dans ces structures sociales particulières pour rendre visibles les efforts d'ancrage et de légitimation des innovateurs sociaux. En retour de cette réflexion descendante qui pointe l'effet de la structure sur le projet, les évolutions plus récentes de la TNI explorent les moyens dont disposent les acteurs pour influencer, voire modeler à leur tour le contexte institutionnel dans lequel ils évoluent. Le terme d'« agence » est utilisé et se réfère à la capacité des acteurs à opérer indépendamment des contraintes de leur structure sociale (Battilana et d'Aunno, 2009). Cet enjeu d'indépendance ou d'émancipation est effectivement central pour les innovateurs sociaux (Durand-Folco, 2019 ; Dufort, 2020). Nous exploitons à cet effet les travaux sur les logiques institutionnelles (Thornton et al., 2012), l'entrepreneuriat hybride (Dufays et Huybrecht, 2016) et la gestion des situations paradoxales (Grimand et al., 2018a ; Smith et Besharov, 2019) qui offrent de précieux moyens d'analyser l'action, mais également les interactions des innovateurs sociaux avec leur milieu.

La quête de légitimité envers la structure tout en misant sur l'innovation via l'agence met en exergue le paradoxe d'agence encastrée (Garud et al., 2007). Celui-ci synthétise les enjeux du développement d'innovations sociales évoqués jusque-là, où des acteurs tentent, de manière originale, d'incarner un changement et de bousculer les normes alors que leur action est contrainte par des règles et des pratiques attendues comme légitimes dans leur environnement. En accord avec les objectifs de notre travail doctoral, nous pouvons énoncer la problématique de notre recherche, qui orientera l'ensemble de notre thèse :

***Entre structure et agence, comment les projets d'innovation sociale émergent et s'inscrivent dans leur contexte institutionnel ?***

Avec cette problématique, nous rappelons le choix de nous positionner au niveau du projet en tant que construit social et organisationnel en interaction avec les acteurs-innovateurs sociaux et le contexte d'action. Cette entité intermédiaire nous permet de naviguer processuellement et à différents niveaux d'analyse afin de saisir les interactions entre le microsocial et le macrosocial, l'action des innovateurs sociaux et les influences de leur écosystème d'ancrage. L'ambition est également d'atteindre le « comment » de l'innovation sociale, en mettant en évidence les pratiques et stratégies de gestion qui accompagnent ce processus complexe. Innover socialement implique du temps, des ressources et le maintien d'une vitalité collective et démocratique qui passent nécessairement par des efforts de structuration organisationnelle du projet (Richez-

Battesti, 2008). Il apparaît à ce titre pertinent d'interroger les pratiques managériales spécifiques qui supportent et/ou sont expérimentées aux racines de l'innovation sociale.

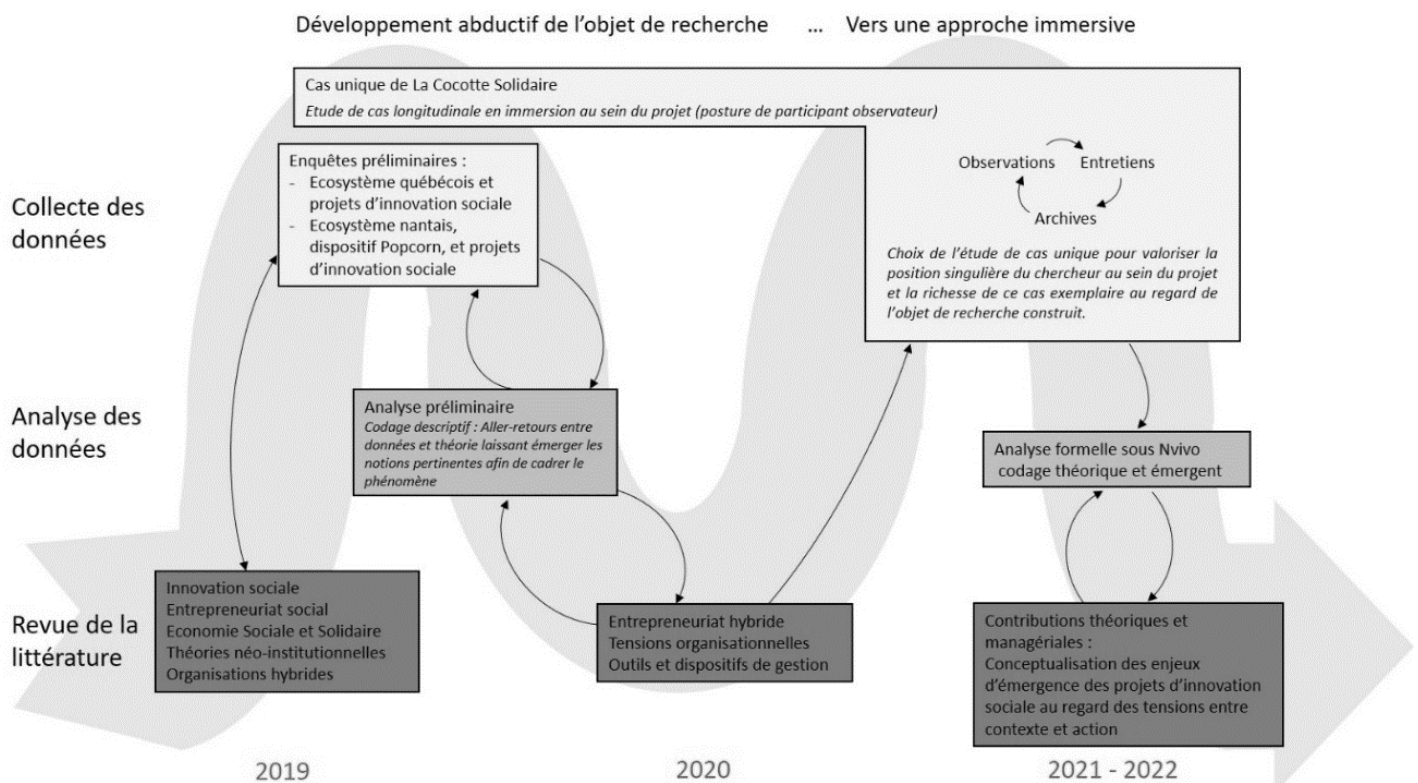
#### 4. Choix méthodologiques et contributions

Afin de répondre à cette problématique, nous avons fait le choix de nous immerger et de nous investir pendant près de trois années au sein de l'association rencontrée à Nantes et introduite précédemment : La Cocotte Solidaire, dont le projet est retenu pour être le cas unique de notre travail doctoral (Yin, 2017). C'est une association cofondée par quatre jeunes femmes en 2018 dont l'objet est de penser et d'agir contre l'isolement et l'anonymat des individus en ville. En remportant un appel à projets lui donnant accès à un lieu emblématique de la Ville de Nantes, l'association imagine l'implantation d'une cantine participative et à prix libre. Cette activité doit répondre à son objet social et permettre de recréer, à partir d'un espace de restauration inutilisé, un lieu de vie, de rencontres et d'échanges au cœur de son quartier dans une démarche responsable. Pour mener à bien ce projet, l'association s'est progressivement structurée autour d'une dizaine de bénévoles et d'une équipe de quatre salariées. Nous avons occupé une place de co-président pendant toute la durée de la recherche au sein de l'organe de gouvernance de l'association qui expérimente un fonctionnement partagé et horizontal (tous les membres élus au conseil d'administration sont co-présidents de l'association).

Tout au long de notre cheminement, du cadrage de notre réflexion jusqu'à l'analyse des données, cette immersion mêlée de participation nous a guidé selon un design abductif (Dumez, 2012). En cohérence avec une posture interprétativiste « de détective » (Dumez, 2012), l'abduction engage le chercheur dans un processus lent, fait d'allers-retours constants entre les mondes théorique et empirique pour atteindre davantage une compréhension en profondeur du cas dans son contexte particulier que la recherche d'une vérité singulière et d'une prédiction linéaire (Michaud, 2011). Pour enrichir notre démarche auprès du cas unique de La Cocotte Solidaire, nous avons constamment cherché à naviguer entre littératures et observations complémentaires menées dans des contextes empiriques proches. Ces contextes identifiés ci-après (cf. Figure 1) nous ont permis d'approcher un écosystème et des innovateurs sociaux différents dans la région de Québec au Canada (en partie évoqués dans cette introduction), mais également de découvrir un dispositif d'accompagnement et plusieurs projets en phase d'émergence à Nantes.

La Figure 1 ci-dessous illustre le cheminement abductif suivi et nous permet de positionner l'étude des écosystèmes québécois et nantais en tant qu'enquêtes préliminaires. Celles-ci nous ont permis de situer où et comment le concept d'innovation sociale s'exprime et ont contribué à articuler nos approfondissements théoriques et nos collectes de données auprès du projet La Cocotte Solidaire.

Figure 1 : chronologie du développement abductif de la recherche



Il faut préciser que d'un point de vue ontologique, le phénomène que nous tentons d'analyser est socialement et historiquement encadré, ce qui nous oriente vers une approche qualitative processuelle et idiosyncrasique (Cajaiba-Santana, 2014). Une telle approche considère le monde comme un ensemble de pratiques, d'événements produits et transformés au travers des discours et des actions des participants (Langley et al., 2013). Engagé au plus près des acteurs de La Cocotte Solidaire qui expérimentent et développent leur projet dans l'incertitude, nous avons saisi l'opportunité de prolonger notre position dans un contexte « naturel » où l'innovation sociale semblait en mesure de se développer. Il s'agissait d'« être là » (Van Maanen, 2006), avec les acteurs, lorsque le processus d'innovation sociale était expérimenté, construit, contraint ou encore traversé de paradoxes et de faits surprenants (Dubois et Gadde, 2014).

En accord avec ces objectifs et notre problématique de repositionner l'innovation sociale entre contexte et action, les stratégies et techniques phénoménologiques de l'ethnographie sont



exploitées pour outiller et réguler notre démarche immersive au sein de La Cocotte Solidaire. L'approche ethnographique s'appuie sur l'implication du chercheur auprès des acteurs observés dans un cadre social particulier et relie les discours prononcés et les pratiques observées ou expérimentées au cadre culturel global dans lequel ils se sont produits (Rouleau, 2013 ; Newth, 2018). Nous mettons notamment en évidence l'importance de notre engagement en tant que bénévole dans une logique de réciprocité (Pettigrew, 1997) qui nous a permis d'obtenir une certaine légitimité et un statut durable auprès des enquêtés. Nous retenons ainsi la participation observante (Soulé, 2007) qui privilégie l'immersion et l'appartenance au projet pour adopter une posture de membre actif et gagner le point de vue d'*insider* ainsi qu'un accès privilégié à un ensemble de données. Nous avons constitué le matériau empirique final grâce à notre présence sur le terrain (431 heures de participation observante relevées) et aux relations nouées avec les acteurs. Celui-ci comprend 19 entretiens semi-directifs, la transcription de nos observations dans un carnet ethnographique et un large ensemble de sources secondaires (e-mails, documents de travail, articles de presse, etc.). Nous avons traité ces données à l'aide d'un logiciel d'analyse de données qualitatives (Nvivo) en nous appuyant sur la construction progressive d'une grille de codage semi-structurée qui laissait la place à la création de codes émergents.

Comme envisagé, cette expérience vécue en tant que chercheur-ethnographe nous a permis d'accéder aux enjeux sociaux et alternatives de notre monde sans nous en extraire et cesser d'y participer. La démarche abductive nous a ainsi permis de simultanément et constamment (ré)interroger la littérature en innovation sociale et nous laisser surprendre par nos observations sur le terrain. Un fait surprenant dont témoigne ce travail est d'ailleurs que les « innovateurs sociaux » étudiés se considèrent rarement comme tels ou du moins ne voient pas l'innovation sociale comme une finalité de leurs pratiques. L'institutionnalisation en cours du concept et sa diffusion à différentes strates de notre société via sa « mise en dispositif » (légal, de financement, d'accompagnement) croissante, ne semblent pas pousser davantage les acteurs de l'ESS et/ou de la société civile à s'identifier au concept. Ce constat de l'artificialisation qui entoure le concept participe à la construction et à la légitimation de notre démarche, mais surtout, il oriente nos analyses, nos résultats et finalement nos contributions. Nous apportons effectivement un ensemble de contributions théoriques, méthodologiques et managériales qui se rejoignent autour de l'importance d'observer et d'interroger les pratiques spécifiques des acteurs impliqués dans les alternatives que sont les projets d'innovation sociale. Ceci dans l'espoir qu'une réduction de l'écart entre la théorie et la réalité empirique puisse accroître l'engagement et les interactions fertiles des acteurs quels qu'ils soient (innovateurs, entreprises, financeurs, collectivités, etc.) et ainsi contenir le risque de banalisation du concept (Richez-Battesti et al., 2012).

Cette thèse contribue à la compréhension des prémices de l'innovation sociale, en replaçant celle-ci dans les rapports et interactions qui ont lieu entre contexte et action. Nous mettons en évidence la forte dimension collective du processus d'innovation sociale, à travers notamment les rapports au territoire et la nécessité de penser à plus long terme la structuration des projets au sein d'organisations collectives. Ces dernières doivent effectivement se construire dans l'optique de maintenir un rapport équilibré entre structure et agence. L'analyse des tensions et paradoxes qui traversent ces initiatives offre par ailleurs de bonnes indications sur les équilibres fragiles qui les sous-tendent.

Alors que les recherches actuelles se concentrent sur la diffusion et les retombées de l'innovation sociale, nous mettons en évidence que des micro-stratégies d'acteurs telles que le bricolage sont nécessaires pour s'inscrire dans une démarche d'expérimentation, mais insuffisantes pour mener à bien l'innovation sociale. Des prédispositions contextuelles et des compétences organisationnelles sont également nécessaires au développement de projets d'innovation sociale et nous proposons de penser ces initiatives au sein de systèmes d'innovation territorialisés.

Concernant nos contributions méthodologiques, celles-ci portent sur un renouvellement dans la manière d'étudier l'innovation sociale, de leur repérage aux prémices du processus jusqu'à la collecte des données. Nous exploitons le potentiel des approches en ethnographie pour ouvrir la voie à de futurs travaux qui s'emploieraient à étudier ce qui se joue au sein des projets d'innovation sociale de manière immersive et participative. Cette recherche s'inscrit ainsi dans l'ambition de la loi de programmation de la recherche<sup>5</sup> qui prévoit d'amplifier les interactions entre la sphère scientifique et l'ensemble des citoyens.

Sur le plan managérial, nous proposons une recherche qui rapproche et met en confrontation les théories et pratiques de l'innovation sociale afin de stimuler une meilleure inter-connaissance entre décideurs publics, accompagnateurs et porteurs de projet. Nous aidons ces acteurs, dont les interactions sont nécessaires, à mieux reconnaître leurs rôles pour réguler leur implication respective dans l'imbrication de ces initiatives entre structure et agence.

---

<sup>5</sup> Loi n°2020-1674 du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche (LPR) (<https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/loi-de-programmation-de-la-recherche-pour-les-annees-2021-2030-49733>)

## 5. Organisation de la thèse

La thèse s'articule en cinq chapitres comme présentés dans la Figure 2 en fin d'introduction

Dans un premier temps, nous posons le socle théorique de notre thèse en vue de préciser l'objet de notre recherche et d'amener notre problématique. Le chapitre 1 retranscrit notre revue de la littérature sur le concept d'innovation sociale. Après un détour historique sur la construction et l'institutionnalisation progressive du concept, nous rendons compte de la multiplicité des réalités que recouvre l'innovation sociale. Cette multiplicité justifie les nombreuses perspectives qui existent pour comprendre l'innovation sociale, et nous amène à positionner notre approche dans le champ scientifique au croisement des perspectives actionnistes et institutionnalistes. Nous justifions l'intérêt de ces perspectives au regard du besoin de mettre en évidence l'expérience réelle des innovateurs sociaux, qui, en interaction avec leur écosystème et motivés par le changement de leur système social, forment l'innovation sociale (Caijaiba-Santana, 2014). Ce chapitre pose ainsi les jalons de notre thèse sur les interactions en jeu entre le contexte et l'action propre à l'innovation sociale. D'abord, il nous permet de préciser un périmètre à l'innovation sociale autour de sept dimensions caractéristiques du potentiel d'un projet à être socialement innovant. Ensuite, il précise le rôle des innovateurs sociaux à travers une lecture renouvelée de la démarche entrepreneuriale fondée notamment sur la perspective de l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2017). Enfin, les conditions d'émergence spatiales de l'innovation sociale sont mises en évidence en montrant l'intérêt de l'échelle locale et de l'ESS vectrice d'écosystèmes territoriaux pertinents pour l'analyse des projets.

Le chapitre 2 présente notre cadrage théorique en mobilisant notamment la théorie néo-institutionnelle (TNI) à partir de laquelle nous tissons des liens originaux avec les perspectives théoriques de l'économie substantive, des logiques institutionnelles, de l'hybridation, des paradoxes organisationnels ou encore des instruments de gestion. Il s'agit dans ce chapitre de nous « équiper » conceptuellement d'outils permettant d'éclairer comment les innovateurs sociaux peuvent à la fois combiner des pratiques innovantes, voire transformatrices, et une position encadrée et légitime. En exploitant la littérature sur les organisations sociales et l'entrepreneuriat qui mobilise la TNI, nous réadaptions des moyens conceptuels afin de naviguer à plusieurs niveaux d'analyse dans et autour des projets d'innovation sociale. Au niveau « contextuel », l'environnement complexe et inter-institutionnel des « champs à enjeux » qui voient émerger les initiatives socialement innovantes gagne à être appréhendé comme un espace traversé de logiques institutionnelles souvent incompatibles et de ce fait difficilement pénétrable. Au niveau des pratiques, les travaux sur l'entrepreneuriat hybride et les paradoxes organisationnels nous permettent cependant d'envisager comment des porteurs de projets

parviennent à rendre compatibles ces logiques institutionnelles contradictoires ou conflictuelles. C'est à travers ce chapitre que le rapport paradoxal entre structure et agence se dessine puisque les innovateurs sociaux gagnent à être reconnus et soutenus institutionnellement pour pénétrer dans des espaces complexes, et dans le même temps la démarche de ces innovateurs intéresse pour son potentiel perturbateur, voire transformateur de ces institutions.

Les éléments théoriques de ces deux premiers chapitres nous permettent de formuler notre problématique que nous remettons en évidence à ce stade.

Le chapitre 3 est dédié au contexte empirique et à la méthodologie déployée dans la thèse en vue de la résolution de la problématique. Nous reprenons les éléments saillants de notre présence continue sur le terrain pour retranscrire la richesse de ces allers-retours constants entre notre cadre conceptuel et l'empirique tout en précisant les implications méthodologiques d'une telle démarche. Le chapitre aborde dans un premier temps les enquêtes préliminaires menées à Québec et à Nantes qui nous ont amené au projet naissant de La Cocotte Solidaire. L'association nantaise sélectionnée comme cas unique pour cette thèse est finement décrite pour comprendre son périmètre et le déroulé historique de son développement. Nous explicitons ensuite les caractéristiques du design de recherche adopté en confrontant notre démarche d'immersion ethnographique aux questions d'ordres épistémologique, méthodologique et technique qui se posent.

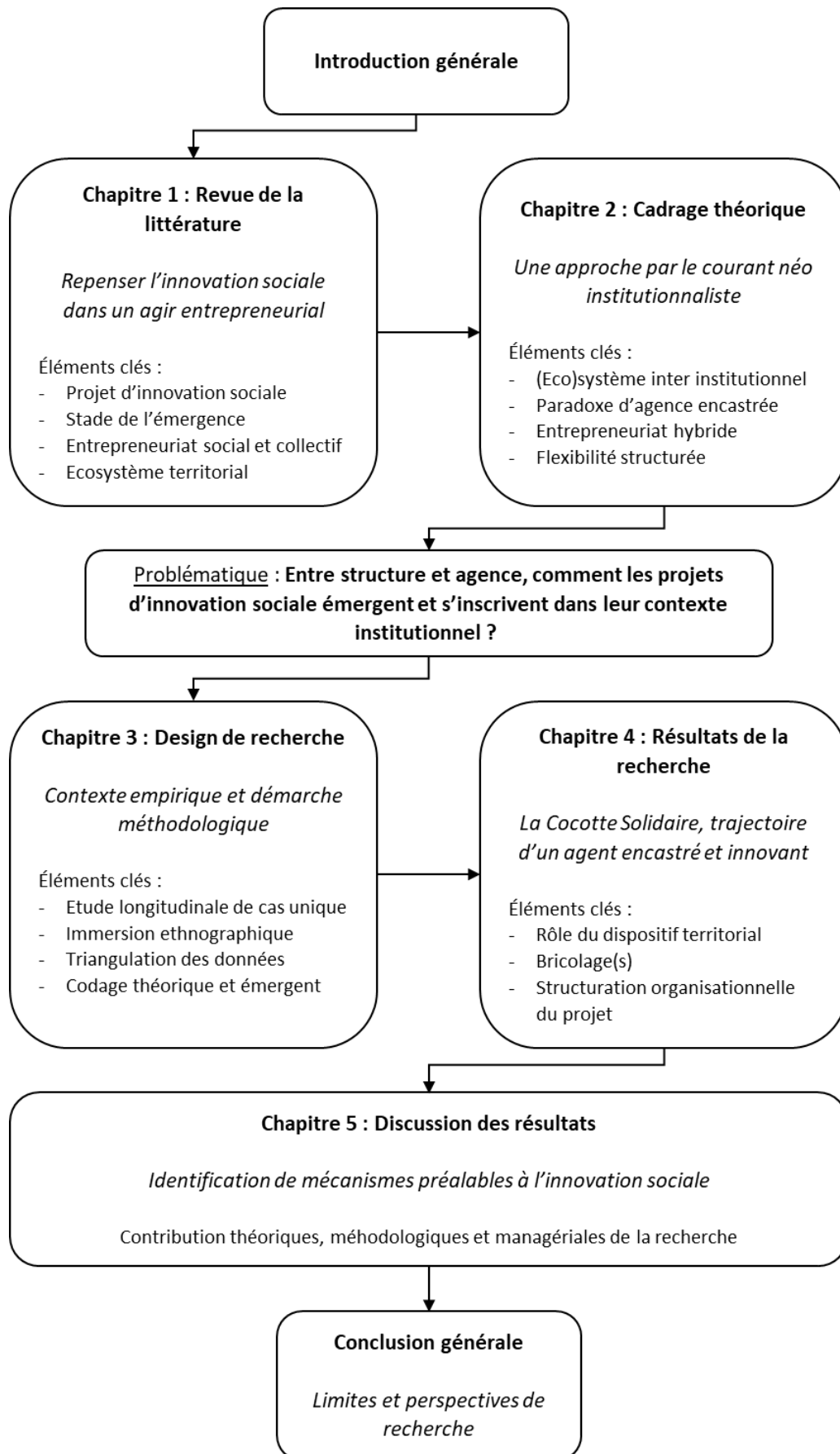
Le chapitre 4 présente les résultats de notre analyse qui prévoient de mettre en lumière un ensemble de mécanismes, d'enjeux et d'efforts observés dans et autour de La Cocotte Solidaire pour que son projet soit à la fois légitime et transformateur. À travers une lecture non pas chronologique, mais basée sur une temporalité construite de la trajectoire du projet, nous mettons en évidence des interactions constantes entre trois pôles (écosystème – entrepreneurs – projet) qui permettent au projet de tendre vers l'innovation sociale. D'abord, l'écosystème d'émergence est analysé pour y capturer des conditions et antécédents favorables à l'innovation sociale. Le rôle clé d'un dispositif territorial illustre l'importance de ces « intermédiaires sociomatériels » pour rapprocher les enjeux et la complexité du territoire (structure) et la volonté d'action et de créativité des acteurs (agence). Ensuite nous resserrons notre analyse sur les efforts entrepreneuriaux évoqués à travers le bricolage qui permettent une première intégration organisationnelle de la capacité d'agir du projet. La Cocotte Solidaire nous offre l'illustration d'un mode entrepreneurial collectif et hybride qui permet d'expérimenter et de produire une identité et un fonctionnement singuliers, mais qui met le projet et ses porteurs face à de nombreuses situations d'incertitude et de tensions organisationnelles. Enfin, en parallèle de « ce qui se joue »

au niveau des acteurs-innovateurs sociaux et au niveau du contexte, nous nous intéressons au projet qui s'affine et se structure et observons comment l'organisation La Cocotte Solidaire est en mesure d'absorber et d'articuler ce tout pour innover socialement. Grâce aux représentations schématiques qui rythment ce chapitre, nous confrontons constamment l'analyse des discours et des pratiques des acteurs à une réflexion sur le positionnement du projet dans son système inter-institutionnel.

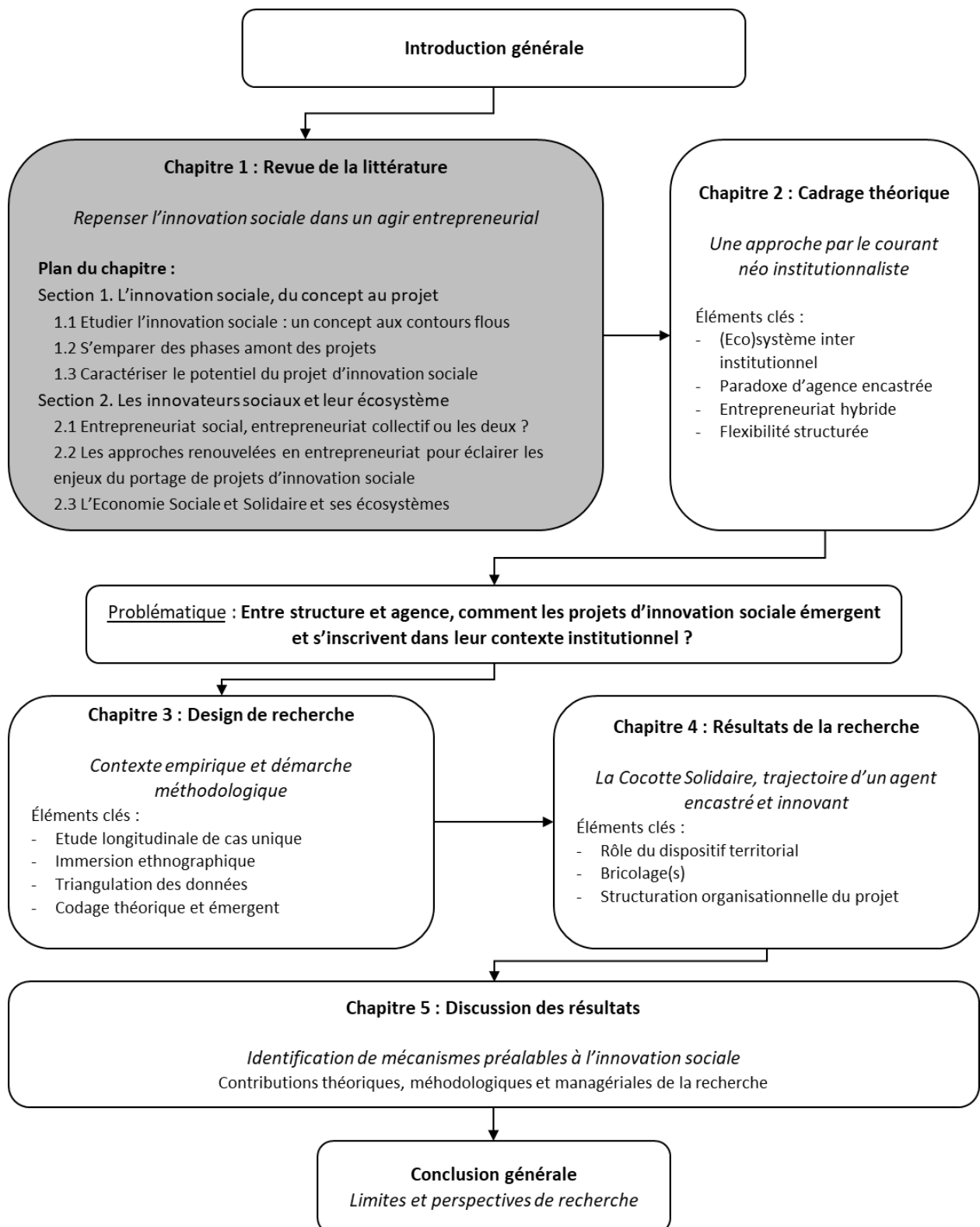
Le chapitre 5, qui est le dernier chapitre de cette thèse, est consacré à la discussion des résultats de notre étude immersive au sein de La Cocotte Solidaire. Nous rediscutons les principaux apprentissages au regard des intérêts et limites soulevés par la littérature en innovation sociale. Nous mettons en évidence les contributions de cette thèse sur les plans théorique, méthodologique et managérial.

Enfin, nous apportons à cette thèse les conclusions nécessaires. Dans une logique de synthèse, d'autocritique et d'ouverture, nous proposons une conclusion générale et la présentation de plusieurs limites qui suggèrent de nombreuses perspectives de recherche.

Figure 2 : architecture de la thèse



# CHAPITRE 1 - REPENSER L'INNOVATION SOCIALE DANS UN AGIR ENTREPRENEURIAL



## Introduction du chapitre 1

L'innovation sociale se présente comme un vaste concept, car elle recouvre des réalités multiples. Elle semble toutefois détenir un cadre prometteur pour identifier les pratiques et initiatives originales portées par des acteurs en quête de renouveau, de transformation au sein de nos sociétés, à l'aune des enjeux écologiques, humains et économiques que nous connaissons. L'innovation sociale a pour elle d'être un concept répandu : la presse en parle, les administrations publiques en parlent, les praticiens et les chercheurs également... L'innovation sociale a aussi pour elle d'être un concept actuel, chaque jour des besoins sociaux et sociétaux surviennent et des solutions tentent de les couvrir. Enfin l'innovation sociale a pour elle d'être un concept vivant, elle se pratique partout, en tout temps et par n'importe qui, il y a toujours un moyen de se l'approprier.

Alors, si l'innovation sociale est la conceptualisation d'un phénomène complexe, à la fois local et expérimental, qu'est-ce qui la caractérise réellement ? Dans quel contexte et à travers quelles pratiques émerge-t-elle ?

Ce premier chapitre expose les pistes de réflexion qui nous ont permis de cadrer notre objet de recherche autour du concept d'innovation sociale. Il se structure en deux sections afin de saisir finement son périmètre.

La section 1 s'attache dans un premier temps à restituer les fondements de l'innovation sociale et la multiplicité de ses acceptions. Puis nous montrons l'intérêt d'identifier l'innovation sociale par le biais de projets pour mieux en saisir les enjeux managériaux et s'emparer des phases amonts du phénomène. Nous proposons enfin une approche en sept dimensions permettant de détecter et de qualifier le potentiel d'un projet d'innovation sociale dans l'optique d'appréhender toute la complexité du phénomène.

La section 2 met en lumière les débats autour des approches entrepreneuriales de l'innovation sociale. Les approches renouvelées du processus entrepreneurial nous apportent un éclairage nécessaire sur les pratiques sous-jacentes à la naissance et la structuration d'un projet d'innovation sociale. Puis nous discutons de l'inscription de notre thèse au sein de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de ses acteurs qui en France et dans de nombreux pays composent un écosystème structuré et défendent une vision de l'innovation sociale qui semble s'aligner avec celle que nous présentons. Nous développons ici les atouts et les enjeux de ce « mode d'entreprendre » en lien avec une approche institutionnaliste de l'innovation sociale qui donne une place centrale aux dimensions processuelle, collective et transformatrice du phénomène.



## Section 1. L'innovation sociale, du concept au projet

Le concept d'innovation sociale s'est progressivement cristallisé dans les débats politique et scientifique pour désigner à la fois des manières nouvelles de répondre à des besoins sociaux insuffisamment satisfaits ou insatisfaits, mais aussi des manières innovantes de produire des biens et services.

Cette première section vise à clarifier ces débats à travers un état de l'art pluridisciplinaire des travaux portant sur l'innovation sociale. Avec ce travail, nous nous emparons du concept et de ses enjeux pour les étudier sous le prisme des sciences de gestion. Ainsi, nous montrons tout à la fois les aspects multiniveaux et multidimensionnels de l'innovation sociale et l'intérêt de l'appréhender au sein d'un projet d'organisation pour en saisir les prémices de la trajectoire.

### 1.1 Étudier l'innovation sociale : un concept aux contours flous

Cette première sous-section explore les diverses réalités que recouvre l'innovation sociale à travers la variété d'acteurs qui s'en emparent. Cette multiplicité des acteurs et des approches de l'innovation sociale, parfois en contradiction, participe à sa complexification. Nous sollicitons en ce sens les travaux nous permettant à la fois de concrétiser et de spécifier notre objet de recherche.

#### 1.1.1 *Débats et controverses définitionnelles autour de l'innovation sociale*

Dans son article « La montée de l'innovation sociale » (2016), Leduc Browne, chercheur au CRISES, propose un état des lieux qui situe la mise en valeur croissante du concept d'innovation sociale dans le contexte social et politique. Le terme lui-même serait utilisé depuis le 19<sup>ème</sup> siècle et l'innovation sociale aurait précédé l'innovation technologique selon l'auteur. Mais cette dernière est restée sur le devant de la scène dans le contexte du vingtième siècle où l'innovation technique représentait les valeurs de modernité et de progrès :

*« Ce n'est toutefois que depuis un quart de siècle qu'elle a vraiment cessé d'être utilisée seulement par des chercheurs isolés et qu'elle est devenue l'objet de centres et de programmes de recherche, de chaires universitaires et de revues scientifiques, de subventions de recherche et de publications d'organisations internationales – sans parler de politiques et de programmes publics dans plusieurs États. » (Leduc Browne, 2016, p. 57).*

Nous constatons des conceptions synthétiques de l'innovation sociale en tant que nouvelles idées qui répondent à des besoins sociaux non satisfaits, et qui fonctionnent (Mulgan et al., 2007) – qui

sont de plus en plus utilisées, mais aussi critiquées. Ces approches côtoient des conceptions dites « enrichies » comme celle partagée au sein du CRISES, qui voit dans 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* » (Bouchard, 2006, p. 156). S'il existe un point sur lequel les chercheurs sont en accord autour du concept d'innovation sociale, c'est qu'à ce jour, il n'y a pas de définition arrêtée, commune, ou partagée (Sharra et Nyssens, 2010 ; Richez-Battesti et al., 2012 ; Foroudi et al., 2021). Il est évoqué comme concept polysémique et multidimensionnel diffusé largement dans le monde scientifique, mais aussi celui des acteurs socioéconomiques et des politiques publiques. Parfois appréhendée comme objet-frontière entre différentes sphères sociales, sa conceptualisation a traversé ces cinquante dernières années en évoluant et en gagnant en importance au gré des acteurs qui s'en sont saisis. À travers le contexte sociohistorique, nous allons parcourir cette évolution que nous invitons à percevoir comme une succession de couches venant nourrir et densifier le concept d'innovation sociale, mais aussi le complexifier :

- D'abord, et pour redonner à chacun ce qui lui revient, c'est auprès de la société civile et des nouveaux mouvements sociaux dans les années 1970 que sont identifiées et valorisées comme telles les premières innovations sociales. Ce sont des initiatives issues de pratiques sociales alternatives développées dans une volonté de « faire autrement » (Cloutier, 2003) dans les secteurs traditionnels d'une société qui évolue grandement : urbanisme, culture et loisir, santé, éducation, place des femmes, etc. Par exemple, les régies de quartier sont nées à cette époque des revendications à l'égard des opérations d'urbanisme qui se multiplient et articulent prioritairement des intérêts fonciers, politiques et financiers en omettant l'intégration des résidents locaux dans ces projets. L'innovation sociale s'est donc construite à travers quelques cas de revendications, qui ont donné naissance à des expérimentations souvent en marge des carcans institutionnels, mais qui ont su remettre en question des politiques publiques rigides et finir par se structurer et s'institutionnaliser pour certaines d'entre elles (Régies de quartier ; crèches parentales autogérées ; écoles aux pédagogies alternatives, etc.). À cette période toute la reconnaissance est concentrée sur l'innovation technologique et le progrès technique. C'est la conception de l'innovation schumpétérienne qui domine, basée sur l'idée selon laquelle innover serait un processus continu de destruction créatrice. Un processus porté par une élite créative d'entrepreneurs qui serait le moteur du capitalisme et du progrès illimité. C'est donc en opposition au modèle de l'innovation

technologique et en réaction au régime d'accumulation fordiste (Dufort, 2019, parle de première génération d'innovation sociale) que naît un ensemble d'innovations sociales (premières productions d'énergies alternatives, nouveaux modèles dans l'insertion professionnelle, les services à la personne ou le logement, cf. Bouchard, 2005). Ce sont des nouveautés qui tranchent avec les pratiques souvent bureaucratiques des acteurs en place dans leurs secteurs respectifs et dont résultent des organisations dites alternatives (Nyssens, 2015).

- Ensuite, à partir des années 1980, une seconde couche dans laquelle le rôle principal serait joué par les pouvoirs publics est marquée par la dynamique de désengagement de l'État envers la cause sociale dans une logique de *New Public Management*. L'innovation sociale est vue ici comme un outil de modernisation des politiques sociales : « *En cohérence avec les règles du nouveau management public et les impératifs d'efficience et de compétitivité des services publics, l'innovation sociale participe du renouvellement des formes de l'action publique afin de compléter, voire se substituer à un État de moins en moins producteur direct de services* » (Richez-Battesti et al. 2012, p. 17). Depuis les années 1990, l'innovation sociale fait ainsi partie intégrante du programme politique européen. Les programmes LEED (Local Economic and Employment Development) le FSE (Fond social européen), l'EaSI (Programme pour l'emploi et l'innovation sociale) et le FSE + (pour la période 2021-2027) font notamment la promotion de l'expérimentation sociale et imposent à chaque État et aux différents échelons territoriaux (régions, départements, communes) la mise en place d'une stratégie autour d'une définition large de l'innovation sociale :

*« Les innovations sociales sont de nouvelles idées qui répondent à des besoins sociaux, créent des relations sociales et forment de nouvelles collaborations. Ces innovations peuvent être des produits, des services ou des modèles répondant plus efficacement à des besoins non satisfaits. L'objectif de la Commission européenne est d'encourager l'adoption par le marché de solutions innovantes et de stimuler l'emploi. »<sup>6</sup>*

Les politiques publiques perçoivent alors l'innovation sociale comme « un instrument au service de la mobilisation sociétale » et la crise économique de 2008 propulse au premier rang l'innovation, qui se doit d'être sociale, comme l'indique ce discours du président de la Commission européenne : « *la crise financière et économique a accru l'importance de*

---

<sup>6</sup> Site web de la Commission européenne : [https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/social\\_fr](https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/social_fr)

*la créativité et de l'innovation en général, et de l'innovation sociale en particulier, comme facteur de croissance durable, de création d'emplois et de renforcement de la compétitivité* » (Déclaration de Manuel Baroso en janvier 2009 à Bruxelles). En France, ce sont notamment les nombreuses institutions encadrées par la loi Hamon du 31 juillet 2014<sup>7</sup> ou loi ESS (avec ESS France au niveau national, et les CRESS au niveau régional) qui sont chargées de l'application de ces régulations européennes et de transmettre jusqu'aux acteurs locaux les enjeux de l'innovation sociale. Avec cet élan d'intérêt, l'innovation sociale se diffuse largement dans la littérature scientifique et dans des matériaux institutionnels et porte souvent une logique de « compromis institutionnalisé » (Gallois et al., 2016). Nous constatons que les acteurs dédiés à l'ESS (Avisé, COORACE, APRILES) encadrés par le contexte sociopolitique et les instances référentes en matière de soutien aux organisations et à l'innovation (OCDE, BPI, CCI), se réapproprient successivement le concept d'innovation sociale en opérant de légers ajustements<sup>8</sup> qui participent au flou entourant le concept. Par rapport à l'innovation technologique, les propositions sur l'innovation sociale l'inscrivent bien souvent dans une logique de complémentarité en vue de coupler progrès social et technique. Il y a alors une volonté d'homogénéisation des conceptions de l'innovation sociale remarquée depuis les années 2000 et stimulée par des programmes d'accompagnement et de financement qui se standardisent, ce qui engendre une tendance à synthétiser le concept et parfois à diluer le sens et les valeurs de celui-ci. Comme l'explique Fraisse (2019, p. 258) « *au fur et à mesure que l'innovation sociale s'affirme comme un programme de politiques publiques plutôt que comme des revendications d'acteurs, de nouveaux enjeux relatifs aux objectifs, aux principaux acteurs, aux modalités de financements suscitent de nouvelles controverses* ». L'auteur interpelle sur les difficultés à qualifier les initiatives comme socialement innovantes, un enjeu devenu politique et financier qui nécessite une analyse et une remise en question des discours et des dispositifs qui se multiplient dans les écosystèmes. De cette seconde couche, nous pouvons retenir que l'acteur public, grâce au travail de diffusion, d'institutionnalisation et de financement de l'innovation sociale dont lui seul est capable, est devenu incontournable pour appréhender le sujet. Dans le même temps, cela a participé à révéler certaines failles, dévoiements et controverses d'un

---

<sup>7</sup> LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1)

<sup>8</sup> Par exemple la CRESS Pays de la Loire a adapté les 6 formes de l'innovation de la BPI et du Manuel d'Oslo (innovations de produit, de procédé, marketing, de modèle d'affaires, technologique, sociale) pour les organisations de l'ESS en remplaçant l'innovation sociale par l'innovation territoriale et pour justifier de la multiplicité des innovations sociales que peuvent générer les organisations de l'ESS.

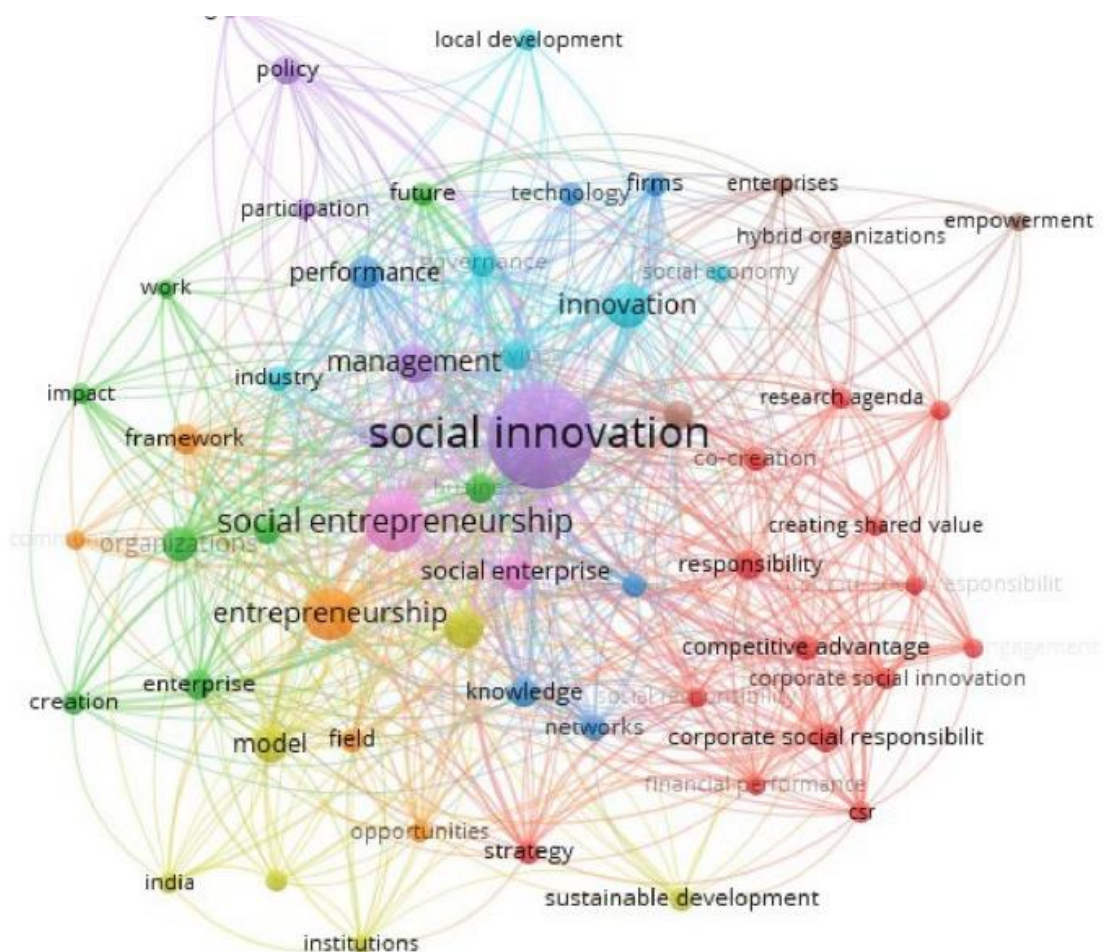
concept « béquille » pour des administrations publiques en difficulté. Ce qui, par ailleurs, en a fait un riche sujet de débats et de recherches au sein de plusieurs disciplines.

- La troisième et dernière couche insiste sur le rôle du monde scientifique dont la production de travaux à ce sujet a connu un rapide essor depuis les années 2000, et ce, à travers le monde. L'innovation sociale s'est développée dans les champs des sciences économiques et du management, de l'art et de la créativité, du développement territorial et des sciences politiques (Moulaert et Ailenei, 2005). Au sein des sSciences de gestion, l'entrepreneuriat est la discipline qui s'est le plus saisie du concept, suivi du management de l'innovation, du management appliqué au tiers secteur et de la RSO<sup>9</sup> (Phillips et al., 2015 ; Foroudi et al. 2021). La revue de la littérature systématique de Foroudi et al. (2021) nous permet de visualiser les principaux thèmes associés à l'innovation sociale dans les articles en management les plus cités sur le sujet (Figure 3 ci-dessous). Cette représentation basée sur la technique de visualisation de réseaux confirme la forte relation entre les concepts d'innovation sociale et d'entrepreneuriat (social) et présente de nombreux concepts que nous employons dans cette thèse (entreprise sociale, économie sociale, développement local, gouvernance, organisations, opportunités, institutions, hybrides, etc.).

---

<sup>9</sup> Responsabilité Sociétale des Organisations, qui étend le concept de RSE à un plus large panel d'acteurs et se définit comme la contribution des organisations aux enjeux du développement durable.

Figure 3 : Modélisation des thèmes de recherche associés à l'innovation sociale  
(Source : Foroudi et al., 2021, p. 454)



Au regard de l'évolution évoquée du concept d'innovation sociale, il est intéressant de relever les approches dites critiques et transformatrices (Fraisie, 2019) qui ont émergé et participent dans cette troisième « couche », à une conception plus ambitieuse de l'innovation sociale et de ses enjeux. Ce sont notamment deux constats suscitant contradictions et ambivalence qui ont été identifiés autour de l'innovation sociale telle qu'elle se voyait diffusée par les pouvoirs publics :

1) D'abord, l'innovation sociale en tant que « concept-réponse » aux crises économiques est symptomatique du virage néolibéral des états à cette période, qui ne voient pas d'autres moyens que de reprendre les codes du capitalisme pour maintenir un certain ordre social : mise en concurrence et innovation permanente (Abraham, 2019). Dans cette logique de *problem solving* fonctionnaliste, l'injonction à innover socialement est étudiée (Gallois et al., 2016) pour expliquer le développement d'un formalisme important autour du concept. Ce formalisme fait redouter à certains auteurs le risque de la

banalisation du concept provoqué par « *effet d'aubaine* »<sup>10</sup> (Richez-Battesti et al., 2012, p. 34). Il y a chez ces chercheurs une volonté de marquer la différence entre innovation sociale et technologique sans quoi l'innovation sociale incarnerait le risque d'être un outil au potentiel de « destruction destructrice » (et non créatrice) (Lachapelle, 2017) pour les dispositifs historiques de protection sociale. Ce premier constat questionne, dans quelle mesure l'innovation sociale institutionnalisée par un système peut être effective dans la réparation, le renouvellement ou encore la transformation de ce système ?

2) Ensuite, le second constat marqueur de l'ambivalence de l'innovation sociale provient de ses dimensions expérimentales et ascendantes (ou *bottom-up*) qui semblent contradictoires à la dynamique d'institutionnalisation par l'action publique de l'innovation sociale. L'expérimentation au sein des territoires, à une échelle microsociale est une condition nécessaire pour proposer une réponse adaptée à un besoin social identifié et comme l'explique Fraisse (2019, p. 256) « *le local est généralement appréhendé comme l'échelle pertinente des innovations sociales par opposition à des réformes sociales décidées par les gouvernements nationaux, pilotées et diffusées de manière descendante par les administrations territoriales* ». Nous comprenons ainsi la dichotomisation des conceptions de l'innovation sociale « faible » versus « forte » reprise par plusieurs auteurs (Laville, 2014 ; Nyssens, 2015) qui font écho aux conceptions « élargies » versus « étroites » proposées récemment par Manning et Vavilov (2022). Ces distinctions sont associées au besoin de réévaluer la pertinence du concept au regard de ses origines contestataires, de ce qu'elle implique à présent, et de la réalité de ses effets et externalités. D'une part, le pan de la recherche sur l'innovation sociale « faible » versus « forte » permet de saisir la tendance à concentrer l'attention autour de l'innovation sociale sur ses finalités et impacts. Ainsi peu importe le modèle organisationnel et les méthodes managériales, la pression au résultat pousse les acteurs à appréhender les innovations sociales avec le même prisme que celui de l'entreprise classique (Nyssens, 2015), inscrivant celles-ci dans un registre de solidarité faible (Laville, 2014). Dans ce registre, l'efficacité des solutions pour répondre aux défis sociaux prime et ne remet pas ou peu en cause le système économique existant. Pour Manning et Vavilov (2022), la définition élargie de l'innovation sociale voit l'innovation sociale comme une retombée possible d'innovations commerciales ou technologiques (par exemple, le développement de systèmes bancaires dématérialisés qui facilite l'accessibilité aux services financiers

---

<sup>10</sup> L'effet d'aubaine fait référence au risque que rencontre le concept d'innovation sociale lorsque les collectivités territoriales s'en emparent (le récupèrent) pour fabriquer des référentiels rigides permettant la sélection, le financement de certains projets ou entreprises (Richez-Battesti et al., 2012).

dans certaines zones du monde). Le problème de cette tendance à élargir, ou à affaiblir l'innovation sociale nous dit Nyssens (2015) est qu'elle « *agisse en partie comme un processus de hiérarchisation et de sélection des défis sociaux en fonction de leurs possibilités à être traités sur un mode entrepreneurial et marchand* ». D'autre part, l'innovation sociale « forte » insiste sur ses dimensions processuelles et institutionnelles. Comme Nyssens (2015), nous rattachons cette conception « forte » à la conception « institutionnaliste » de l'innovation sociale (Richez-Battesti et al., 2012) dont nous retiendrons l'usage pour identifier « *de nouvelles pratiques, règles ou normes capables de transformer la société* » (Richez-Battesti et al., 2012, p. 22). L'ambition est ici de positionner l'innovation sociale au cœur d'une nouvelle articulation entre la société civile, l'acteur public et le secteur marchand. Et cela dans l'optique de reconnaître une économie plurielle (Polanyi, 1985) laissant place à l'expérimentation citoyenne et collective pour définir les « *conditions d'un réel pluralisme politique et économique* » (Fraise, 2019, p. 262).

Finalement, ce détour sociohistorique nous a permis non pas de retracer la conceptualisation de l'innovation sociale dans le temps, mais d'observer la construction de débats autour de ce concept. La succession des « couches d'influence » qui se superposent et se mêlent à mesure qu'une pluralité croissante d'acteurs s'empare du concept témoigne de la richesse et du dynamisme de l'innovation sociale. Ceci ne nous permet pas d'envisager à ce stade une définition unique et stabilisée de l'innovation sociale. Au contraire, cette pluralité permet de souligner la multiplicité des approches qui entourent le concept et leur capacité à saisir les diverses réalités, activités concrètes ou terrains de l'innovation sociale. Quels types d'initiatives et de pratiques retrouve-t-on derrière une innovation sociale « forte », ou « faibles » ? Les acteurs engagés sont-ils les mêmes ?

### ***1.1.2 La diversité des initiatives explique-t-elle la multiplicité des approches ?***

Nous avons présenté l'innovation sociale comme un vaste concept pour son caractère à la fois global et local, sa plasticité, mais aussi les contradictions qu'il suscite (Penven, 2015). Le concept offre à tout type d'acteur un support pour caractériser, accompagner ou mener les transformations nécessaires à nos sociétés traversées par de nombreuses crises et rivalités. Si les représentations antagonistes dominent les débats et travaux sur l'innovation sociale (faible ou forte ; radicale ou mainstream ; fonctionnaliste ou institutionnaliste ; définition étroite ou élargie) c'est que celles-ci ont l'avantage d'offrir une heuristique du concept, simplification nécessaire à son exploitation et sa diffusion. D'après Penven (2015), il est primordial de considérer les



différents regards et langages qui exploitent l'innovation sociale pour éviter notamment de cantonner son point de vue à celui du groupe social auquel nous appartenons en tant que chercheur. En suivant l'auteur, nous en proposons quatre :

1) Au niveau scientifique d'abord, l'innovation sociale est envisagée à travers un ensemble d'initiatives empiriques de changement social qu'il est nécessaire de traduire pour les intégrer au débat scientifique et théorique.

2) Du point de vue des politiques publiques, le concept est une voie privilégiée pour un développement économique et territorial couplé à la résolution de crise. C'est également une source de créativité pour l'administration publique afin de faire évoluer voire de réinventer de nouveaux modèles pour orienter l'action des individus et des organisations sur les territoires.

3) Ensuite, concernant le regard des praticiens et de l'action concrète relative à l'innovation sociale, celui-ci se réfère à des situations de déséquilibre ou d'insatisfaction vécues qui révèlent des opportunités, stimulent l'action, des projets et initiatives parfois novatrices ou remises au goût du jour pour répondre à un besoin situé. Ces projets peuvent être alternatifs, indépendants, autonomes ou plus en lien avec les politiques publiques (appel à projets, programmes d'émergence territoriaux, etc.).

4) Enfin, le dernier niveau concerne le public, les bénéficiaires, les consommateurs, les habitants qui vivent auprès des initiatives socialement innovantes, et qui parfois s'engagent auprès d'elles, parfois les ignorent ou les refusent, ce qui pose la question décisive de l'appropriation et de la légitimité de ces innovations. Il y a ainsi de nombreuses façons de voir l'innovation sociale, elles sont associées aux besoins et perspectives de chaque type d'acteur, mais également complémentaires entre-elles (Penven 2015).

Nous pouvons reprendre ces quatre points de vue pour les rapprocher de deux visions de l'innovation sociale qui alimentent la question de l'échelle d'observation des initiatives socialement innovantes. Une vision centrée sur l'agent que l'on rapproche des points de vue des praticiens et du public bénéficiaire, où l'innovation sociale est le fruit d'actions et décisions d'individus spécifiques dans une réalité volontariste (Caijaiba-Santana, 2014). La recherche de Dufays (2019) sur une sélection de projets d'innovation sociale en Belgique démontre par exemple l'influence de la composition même du collectif d'acteurs à l'origine des projets sur leur capacité à gérer les tensions inhérentes à ces initiatives. Des facteurs émergents sont à prendre en compte selon ses résultats, tels que la taille de l'équipe, son hétérogénéité, mais aussi le positionnement du projet d'innovation sociale selon qu'il sert un intérêt plutôt mutuel ou général. À ce niveau

microsocial, une approche incrémentale du changement social est favorisée et c'est l'accumulation des idées, des initiatives et des projets concrets qui modifie progressivement les institutions en place (Bouchard, 2006 ; Audebrand, 2018).

L'autre vision est centrée sur la structure et se rattache aux regards des acteurs publics et scientifiques (dans les approches les plus courantes), où, dans une réalité déterministe, l'innovation sociale émanerait avant tout de son contexte (Cajaiba-Santana, 2014). En effet un pan de la littérature étudie l'innovation sociale comme réaction conjoncturelle, à un niveau macro social, où des vides institutionnels (Turker et Altuntas Vural, 2017) issus des évolutions contextuelles et d'interstices qui se forment dans la couverture des besoins entre l'action publique, le marché et la société civile et doivent être comblés par des propositions innovantes, et transformatrices. Les travaux sur les « *grands challenges* » adoptent cette posture pour conceptualiser les réponses aux méta-enjeux que sont par exemple le changement climatique, la réduction de la pauvreté, ou les conflits sociaux (Van Wijk et al. 2018). À nouveau, de nombreux travaux s'inscrivent dans l'une ou l'autre des approches et nourrissent un certain nombre de questionnements à travers leurs résultats. La recherche menée par Turker et Altuntas Vural (2017) en Turquie explore un contexte institutionnel où les besoins sociaux et le faible engagement de l'acteur public ont permis de recenser la supériorité des vides institutionnels comparativement aux supports institutionnels, ce qui a révélé chez les entrepreneurs une gestion du processus d'innovation sociale plus hétérogène, le besoin d'utiliser une plus large variété de ressources et d'actions envers les parties prenantes et des innovations sociales finalement plus incrémentales que disruptives. D'autres travaux n'opèrent pas de séparation nette entre des approches microsociales et incrémentales ou radicales et systémiques et intègrent les multiples initiatives et regards existants en concevant les innovations sociales sur « *un continuum de pratiques* » (Fraisie, 2019) qui donne une place importante au contexte et aux acteurs. La proposition de Cajaiba-Santana (2014) est à ce titre significative, l'auteur propose une vision unifiée qui promeut les interactions entre les niveaux individuel et structurel. Il élabore ainsi « *un cadre conceptuel qui permet de concevoir l'innovation sociale en tant qu'activité créative et collective de nouvelles pratiques sociales légitimées visant le changement social* » (Cajaiba-Santana, 2014, p. 49, notre traduction). Ces travaux alimentent la reconnaissance de la complexité sous-jacente au travail d'analyse des innovations sociales, qui requiert des approches idiosyncrasiques, socialement situées et favorisant une relation dyadique « acteur – structure ». Pour Cajaiba-Santana, une clé de lecture pour se saisir d'un objet aussi disparate est à cerner dans la visée de ces initiatives, celle d'un changement social. L'analyse du changement social permet la jonction entre l'acteur et

son contexte via les actions entreprises. À ce propos cette dimension nourrit également de potentielles ramifications parmi les initiatives socialement innovantes (voir Encadré 1).

*Encadré 1 : Décliner les innovations sociales selon quatre objectifs (ou visées) de transformation sociale*

Audebrand (2018) propose d'inscrire les visées de changement social selon quatre objectifs sociaux auxquels se rattachent des domaines courants d'innovations sociales. 1) L'objectif socioéconomique vise à réduire les inégalités de répartition et d'accès aux richesses en réhabilitant la prédominance du social dans l'économie (systèmes de financement participatif, monnaies locales, économie collaborative). L'étude menée par Bouchard et Michaud (2015) sur la politique d'achat d'une coopérative de solidarité en environnement fait valoir une initiative (parmi de nombreuses autres) de réappropriation collective de la consommation alimentaire. 2) L'objectif socioterritorial vise à réancrer les communautés et redonner au territoire local son rôle dans les dynamiques sociales (projets de consolidation du lien social, de réappropriation du territoire et de l'environnement). À ce titre, Billaudeau et al. (2016) font valoir l'impact territorial d'une forme organisationnelle innovante : les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). 3) L'objectif sociotechnique vise à diminuer les écarts cognitifs entre experts et non-experts (accès à l'apprentissage pour tous, aux savoirs, savoir-faire et technologies). Rayna et Striukova (2019) explorent un réseau de *fab labs* et *makerspaces* (en tant que lieux dédiés à rendre des technologies sophistiquées accessibles pour les non-spécialistes) pour leur potentiel à s'insérer dans une dynamique d'innovation sociale ouverte. 4) L'objectif sociopolitique vise à reconnecter une large part de la société à la sphère politique et aux processus décisionnels publics (inter-coopération, initiatives populaires, démocratie participative). L'étude menée avec Maurel et Pantin sur l'appel à projets des 15 lieux à réinventer de la Ville de Nantes explore l'utilisation innovante des budgets participatifs par une collectivité territoriale (Denois et al., 2021).

Finalement, dans son travail « *de mise en perspective historique des équivoques définitionnelles relatives à l'innovation sociale* », Fraisse (2019, p. 271) ouvre la voie à différents champs de recherche que les disciplines investies sur le sujet pourraient saisir, en collaborant dans une dynamique de transdisciplinarité. D'abord, l'innovation sociale représente un nouveau domaine de politique publique à étudier, l'innovation sociale en tant que revendications de la société civile offre également des voies de recherche prometteuses, mais aussi et cela reste décisif selon nous et du point de vue des sciences de gestion, l'innovation sociale en tant que processus social et organisationnel est un champ à investir de par la multiplication des initiatives et l'intérêt croissant dont elles bénéficient.

### 1.1.3 *L'innovation sociale en tant que processus organisationnel*

Pour terminer cette première sous-section qui vise à exposer les contours de l'innovation sociale et après avoir parcouru un ensemble de ramifications, de points de vue et de désaccords possibles autour du concept, nous allons retenir certaines considérations nous permettant à la fois de concrétiser et de spécifier notre objet de recherche. Le risque que relevait d'ailleurs le BEPA<sup>11</sup> était d'affaiblir le concept en qualifiant d'innovation sociale toute initiative ayant une certaine finalité sociale. Doit-on qualifier d'innovation sociale les systèmes de parrainage pour les nouveaux arrivants dans les écoles ou les entreprises ? La production de miel via des ruches que l'Assemblée nationale du Québec a installées sur les toits de ses bâtiments sont-ils de l'innovation sociale ?

Avec Durand-Folco (2020, p. 1) qui appelle à dépasser la question abstraite et définitionnelle de « *qu'est-ce que l'innovation sociale ?* », nous en venons à nous recentrer sur le « comment » de ces initiatives : « *Qui fait l'innovation sociale ? Dans quel contexte et sous quelles modalités ?* ». En envisageant l'innovation sociale en tant que processus organisationnel, nous souhaitons questionner d'une part ce qui fait la richesse et la complexité de ce processus social (Laville, 2014), et d'autre part montrer l'intérêt de l'appréhender dans un cadre organisationnel.

De nombreux auteurs ont pointé le double enjeu relatif au vocable social de l'innovation sociale. En effet, la réalisation sociale n'est pas uniquement une externalité ou un résultat, mais doit également s'inscrire dans le processus et la construction du projet (Sharra et Nyssens, 2010). À ce titre, Murray et al., (2010, p. 3) justifient cet enjeu dans la définition qu'ils donnent dans *l'open book of social innovation* :

*« Our interest is in innovations that are social both in their ends and in their means. Specifically, we define social innovations as new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs and create new social relationships or collaborations. In other words, they are innovations that are both good for society and enhance society's capacity to act. »*

L'intérêt de ces approches processuelles réside dans leur potentiel pour décortiquer étape par étape ce qui se joue dans et autour de ces initiatives particulières, avec l'ambition d'obtenir une vision élargie, mais concrète du processus, mais aussi de saisir les dimensions associées au

---

<sup>11</sup> Bureau of European Policy Advisors, qui s'appelle désormais l'EPSC (European Political Strategy Centre) regroupe les professionnels (conseillers, analystes politiques et personnel d'appui) possédant l'expérience et les qualifications appropriées afin de fournir des informations et conseils aux décisionnaires de la Commission Européenne.

passage d'une étape à l'autre (Perrini et al., 2010). Mulgan (2006, p. 155) fait ainsi la proposition d'un processus d'innovation sociale en trois étapes en précisant que celui-ci s'approche plutôt comme « *une courbe d'apprentissage qu'un moment « Eureka !» d'un génie isolé* » :

1) L'étape d'invention ou d'idéation durant laquelle on retrouve le diagnostic de l'opportunité et/ou du problème, la compréhension des besoins et la génération des solutions potentielles.

2) L'étape de la mise en œuvre ou d'implémentation comprend le prototypage et l'évaluation d'une idée ainsi que son maintien. Ces étapes d'invention et d'implémentation de l'innovation sociale sont interdépendantes, car les innovateurs sociaux souhaitent souvent mettre en œuvre leur innovation rapidement, ils ont tendance à modifier leur approche initiale en fonction des premières *rétroactions* reçues (Dufays, 2019 ; Mulgan, 2006).

3) L'étape de diffusion enfin, si l'objectif premier était de promouvoir un changement social, le processus peut s'étendre à cette étape de mise à échelle, où tout ou partie de l'innovation sociale peut être répliqué dans d'autres contextes.

Enfin, Mulgan (2006) nuance cette approche relativement linéaire et propose d'ajouter des boucles d'apprentissage, pour identifier d'éventuels retours en arrière, sauts d'étapes et tenir compte des événements inattendus qui influencent le processus (pivot du public cible ou du domaine d'application de l'innovation par exemple).

Dans le sillage de Nyssens (2015), mais aussi Richez-Battesti et al. (2012), nous pouvons envisager l'innovation sociale conjointement au développement d'organisations sociales. Cette conception nous permet de présenter l'idée selon laquelle l'émergence des innovations sociales peut s'inscrire conjointement au développement d'un projet organisationnel et donc, à une démarche entrepreneuriale que nous serons plus à même d'appréhender à travers les différentes clés d'analyse présentées dans la section suivante. Nous pouvons retenir avec Besançon (2013) que ces approches soulignant les aspects processuel et organisationnel de l'innovation sociale permettent de relativiser les notions prégnantes de nouveauté et de finalité sociale. D'abord l'analyse processuelle tend à inscrire l'innovation sociale dans un temps plus long et un contexte donné, ce qui l'éloigne de la conception classique de l'innovation « en rupture » ou disruptive. L'aspect novateur est alors vu comme une « *discontinuité par rapport aux pratiques habituellement mises en œuvre dans un milieu donné* » (Cloutier, 2003, p. 8), ce qui nous pousse à valoriser une analyse ancrée de ces initiatives au niveau de leur territoire, leur localité voire même leur organisation. Ensuite, l'approche organisationnelle (Bouchard, 2015) démystifie la

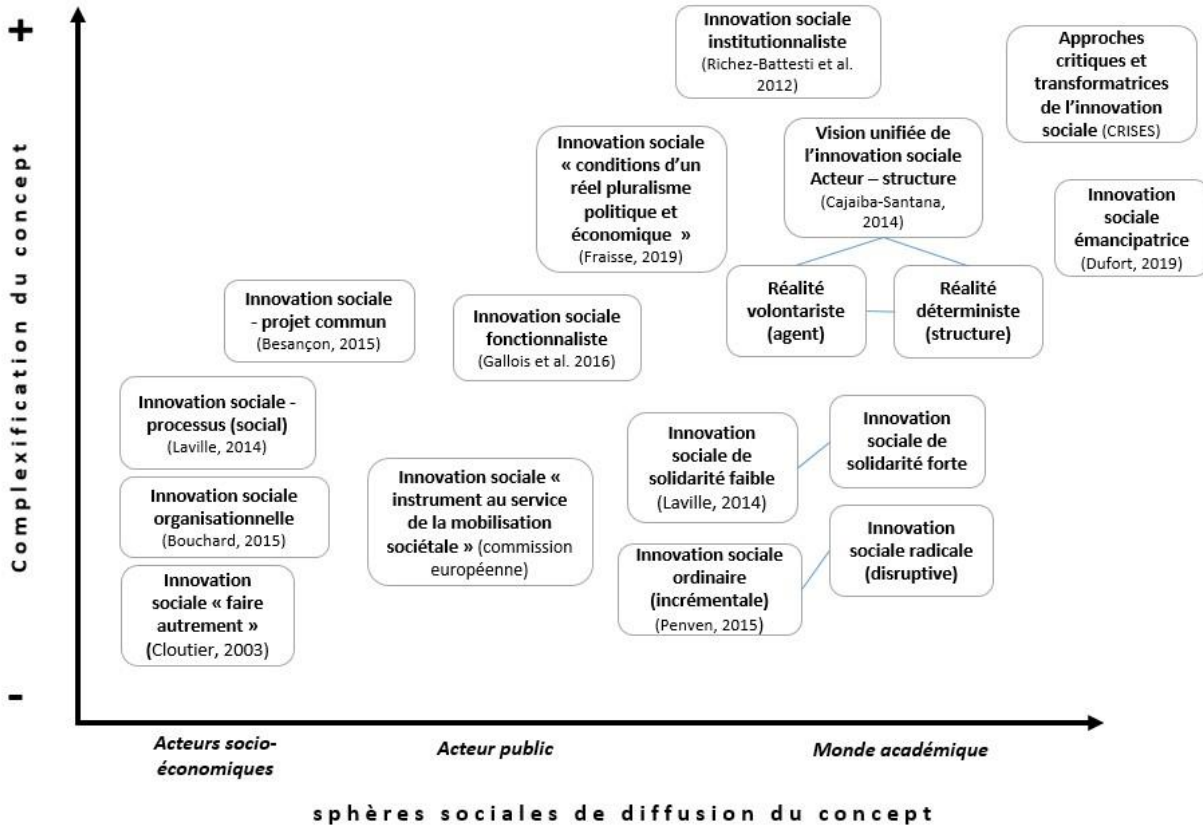
quête « forcée » d'impact social issu de la finalité sociale de l'innovation. En effet, de nombreux auteurs valorisent le « travail » sous-jacent de co-construction entre acteurs, de développement de processus démocratiques et ascendants qui devraient même précéder le choix arrêté d'une mission sociale pour ces initiatives (Besançon, 2013). Le travail de « faire organisation » associé aux initiatives socialement innovantes peut être étudié à l'aune d'un projet organisationnel, mais ne doit pas s'y limiter. Comme le rappelle Nyssens (2015), le développement de l'innovation sociale dépasse bien souvent le niveau de l'entreprise et de ses acteurs étant donné les nombreux facteurs externes qui influencent celui-ci. Il est important de relever avec Laville (2014, p. 57) :

*« Une complexification de l'approche de l'innovation au sein des univers organisationnels qui incite à aller plus loin et à l'envisager comme un processus social qui touche à différentes institutions et interroge leurs complémentarités pour examiner si elles peuvent faire système ».*

C'est selon cette perspective que certains auteurs développent actuellement des recherches sur les innovations sociales émancipatrices (Lachapelle, 2017 ; Dufort, 2019 ; Durand-Folco 2019) au travers desquelles la transformation sociale est initiée et menée en lien avec les mouvements sociaux et plus généralement la mobilisation citoyenne. Les initiatives socialement innovantes gagneraient à être replacées en contexte et selon les enjeux auxquels elles sont en confrontation pour atteindre leur concrétude sans affaiblir leur ambition de transformation sociale.

Cette première sous-section visait à démontrer les multiples acceptions du concept d'innovation sociale. Le schéma ci-dessous (Figure 4) reprend les principales approches présentées jusqu'ici en fonction des sphères sociales qui exploitent le concept (en abscisse) et du niveau de complexité attribué au concept (en ordonnée, du plus concret et cadré au plus abstrait et ouvert). Sans prétendre à l'exhaustivité, l'enjeu ici est de faire valoir la richesse et le pluralisme qui entourent le concept tout en reconnaissant sa difficile actionnabilité en lien à la diversité des points de vue et des usages que les acteurs en font. Compte tenu des enjeux que soulève cette première sous-section, et notamment de la multiplicité des contextes et niveaux d'analyse de l'innovation sociale, il apparaît légitime de se demander comment segmenter l'étude de ces initiatives socialement innovantes et sélectionner un cadre ainsi que des modalités d'analyse propices à notre recherche doctorale.

Figure 4 : la multiplicité des acteurs et des acceptions de l'innovation sociale participe à sa complexification (source : auteur)



## 1.2 S'emparer des phases amont des projets

Dans cette seconde sous-section, nous continuons à appréhender le périmètre de l'innovation sociale et souhaitons attirer l'attention sur les travaux qui étudient spécifiquement les innovations sociales par le biais de projets et font valoir l'intérêt d'analyser leur émergence.

### 1.2.1 Pratiques, expérimentations et projets mettent l'innovation sociale en action

De nombreux auteurs indiquent dans leurs travaux sur l'innovation sociale vouloir d'emblée dépasser « la quête d'une vraie définition de l'innovation sociale » (Richez-Battesti et Vallade 2018, p. 62). Ce dépassement est notamment justifié lorsque les auteurs étudient un ou plusieurs cas spécifiques d'innovations sociales et souhaitent donner de la consistance à un concept immatériel et faisant « essentiellement référence à des « façons de faire », des actions, des pratiques » nous rapporte Cloutier (2003, p. 9). Il est à ce titre intéressant de relever les termes

et les approches employés pour qualifier l'action sous-jacente à cette grande variabilité d'initiatives.

Richez-Battesti et Vallade (2018) ont à ce titre montré, à travers l'étude longitudinale de l'incubateur d'innovation sociale Alter Incub' que, avant 2010, le concept ne possédait pas de réel contenu opérationnel, et que ces acteurs de terrain ont grandement participé à développer et à formaliser ce que les auteurs nomment une nouvelle « catégorie d'actions » relative à l'innovation sociale (guide méthodologique, grille de critères, guides de bonnes pratiques, etc.). Depuis 2010 également, les chercheurs de l'institut Godin ont développé de nombreux outils et indicateurs autour du vocable « pratiques solidaires », qui, selon eux, représentent les actions et activités nécessaires à la production d'innovations sociales (Besançon et al., 2013). Autant voire plus que le résultat visé par l'innovation sociale, ces pratiques solidaires sont les marqueurs d'un processus collectif, ancré à son territoire, constitué d'une gouvernance élargie et participative, et muni d'un modèle économique pluriel (Besançon et al., 2013). Pour ces auteurs une approche par les pratiques permet ainsi de dépasser un discours plus diffus axé sur les valeurs et les statuts.

En se rapprochant du vécu des innovateurs sociaux, certains auteurs soulignent chez eux une posture pragmatique, cherchant « à faire émerger, reconnaître et développer une initiative dans un secteur ou un territoire donné en tenant compte de l'environnement institutionnel existant. Ils n'ont pas la prétention de changer les représentations, normes, règles et financements qui encadrent leurs pratiques » (Fraisie, 2020, p. 62). Selon cette vision, les innovateurs sociaux s'ancrent dans leur milieu pour y être perçus comme légitimes et pouvoir s'engager dans l'expérimentation d'initiatives locales (Fraisie, 2020). L'idée d'expérimentation sociale (Richez-Battesti et al., 2012 ; Penven, 2015 ; Van Der Yeught et Bon, 2016 ; Glon et Pecqueur, 2020 ; Muller, 2021) est utilisée pour préciser une approche de l'innovation sociale non aboutie, ou du moins, qui valorise avant tout le processus ascendant, créatif et collectif qui prévaut à l'innovation et aux transformations sociales plus larges envisagées. Par exemple, Glon et Pecqueur (2020) analysent le projet d'une SCIC<sup>12</sup> déployée en Auvergne pour créer de l'énergie locale et durable en soulignant que celle-ci émane de conditions favorables à l'expérimentation sociale et territoriale. Muller (2021) voit effectivement dans les organisations de l'ESS (que sont les SCIC) des lieux intermédiaires qui connectent les expérimentations sociales de *l'underground* vers d'autres milieux et populations potentiellement intéressées (de *l'upperground*). Nous retenons

---

<sup>12</sup> SCIC : La Société Coopérative d'Intérêt Collectif est une entreprise coopérative qui selon la loi de 2001 a pour objet "la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale". La Scic doit obligatoirement intégrer trois types d'associés ou d'actionnaires.



finalement cette idée d'une phase d'expérimentation nécessaire, préalable, mais pas suffisante à l'innovation sociale. Car, selon Bouchard (2006, p. 158) « *l'économie sociale serait porteuse d'innovations sociales durables dans la mesure où ses expérimentations dépassent le stade organisationnel, investissent le champ de l'institutionnel et proposent un autre modèle d'organisation sociale de l'économie* ».

C'est enfin le terme « projet » qui revient le plus souvent pour qualifier les initiatives étudiées et leur processus spécifique. Pour Besançon (2015, p. 33) le processus d'innovation sociale « *renvoie à la constitution d'un espace de coopération entre les acteurs locaux, autour d'un projet commun et partagé, dans une logique de proximité à la fois géographique, organisationnelle et institutionnelle* ». Pour Manning et Vavilov (2022), dans le processus d'innovation sociale, les projets peuvent jouer un rôle essentiel dans la mobilisation de soutiens et dans l'atteinte d'un objectif de changement des pratiques. Selon ces auteurs, les projets sont devenus une forme d'organisation de plus en plus importante en raison de leur capacité à mobiliser de manière flexible des ressources de plusieurs organisations pour mettre en œuvre des objectifs communs. Ils donnent la définition suivante des projets: « *temporary systems that are constituted by multiple individual or organizational actors to accomplish rather complex and partially unique tasks within certain time constraints (Lundin and Söderholm 1995; Obstfeld 2012).* » (Manning et Vavilov, 2022, p. 7).

Dans le contexte des pays du Sud et de quartiers hautement défavorisés de Bolivie, Guidi et Moriceau (2019, p. 43), définissent leur vision du « *projet d'innovation sociale* » ayant pour but la création de valeur et de lien social par et pour la communauté. L'enracinement au territoire est selon eux primordial pour atteindre l'adaptation du projet aux aspirations et besoins locaux et éviter les résistances classiques de projets trop souvent répliqués et importés de l'extérieur. Billaudeau et al. (2019), à travers une enquête auprès de structures de l'ESS en Région Pays de la Loire, explorent les dynamiques entrepreneuriales au sein de « *projets collectifs d'innovation sociale* ». Le vocable projet est employé ici au côté de l'adjectif collectif pour éviter de rattacher l'initiative à un porteur unique.

Dans des contextes multiples et à travers des cadres théoriques variés, nous faisons valoir ici la récurrence des termes qui rendent compte de l'action sous-jacente aux innovations sociales : pratiques solidaires, expérimentations et projets d'innovation sociale forment ainsi un socle commun à l'étude de ces initiatives. Peu de travaux par ailleurs, questionnent ces choix et orientations dans la littérature scientifique. C'est avec les travaux de Schieb-bienfait et al. (2009) dont l'analyse porte sur des « *micro-projets innovants* » financés par le FSE (Fond social européen)

au début des années 2000 que nous saisissons les contours de l'approche en termes de projet. En effet les auteurs, en s'appuyant sur le cadre théorique des logiques d'action (Amblard et al., 2015) nous rappellent que ces initiatives ou micro-projets particuliers (car portés par une volonté collective ou au service de l'intérêt général) gagneraient à être étudiés en croisant « *l'analyse conjointe des acteurs, de leurs projets et des contextes dans lesquels ils évoluent* » (Schieb-Bienfait et al. 2009, p. 19). Dans cette vision en trois dimensions, l'analyse du projet et de son management détient une importance égale à celle attribuée aux acteurs qui le portent, et au contexte dans lequel il se développe.

Inscrits dans cet effort de différenciation des innovations sociales *versus* technologiques, du portage de projet individuel *versus* collectif, plusieurs auteurs travaillent à la construction d'un cadre théorique<sup>13</sup> mettant le projet au cœur de l'action collective. Le projet permet l'articulation d'« efforts inter-organisationnels collectifs » (Emin et Schieb-Bienfait, 2013) bien souvent à l'œuvre dans les initiatives socialement innovantes. Ces auteurs développent une perspective dite « actionniste » dans laquelle le projet s'entend comme « *effort d'intelligibilité et de construction de l'action fondé sur l'anticipation* » (Bréchet et al., 2009, p. 38). Cette perspective peut s'inscrire dans un « *project-based organizing* » (Manning et Vavilov, 2022) que l'on peut saisir à plusieurs niveaux : l'entrepreneuriat par projet au niveau individuel, le développement de capacité de projet (« *project capabilities* ») au niveau organisationnel et le développement de relations et de réseaux de projets au niveau inter-organisationnel.

La notion de projet appelle également à questionner le développement processuel et organisationnel de l'innovation sociale. Comment naissent ces projets ? Comment leur conception évolue au fil du temps ? Qu'advient-il une fois les objectifs atteints ? Ces questionnements sont bien souvent reliés à l'objectif de mise à l'échelle et plus largement à la portée transformatrice associée aux innovations sociales. Le sujet a mené de nombreux auteurs à s'interroger sur la diffusion des innovations sociales, mais aussi, plus rarement, sur leur émergence.

### ***1.2.2 Avant de parler de diffusion, parlons d'émergence***

Ces dernières années, les travaux traitant de la diffusion de l'innovation sociale se sont multipliés. Caijaiba-Santana (2014) propose un modèle théorique de l'innovation sociale qui donne une place centrale au changement social (chez les acteurs et dans les institutions) atteint grâce à la diffusion de nouvelles pratiques légitimées. Penven (2015) propose une réflexion sur la reconnaissance et l'appropriation des innovations sociales, celle-ci passant par une diffusion en interne puis en

---

<sup>13</sup> Voir notamment les travaux sur la Project-Based-View (Bréchet et al. 2009 ; Bréchet et Schieb-Bienfait, 2011)

externe à l'organisation. La diffusion des projets d'innovation sociale passe de plus en plus par la capacité à faire valoir une validation chiffrée et une projection de leur impact social (Richez-Battesti, 2015). Le concept d'impact social est étudié et associé à l'évaluation de l'innovation sociale et de la performance des organisations sociales et solidaires (Besançon et Chochoy, 2019 ; Kleszczowski, 2020). Ces enjeux d'évaluation et de performance de l'innovation sociale peuvent être reliés aux débats sur le financement et la mise à l'échelle de ces initiatives. Par exemple, nous pouvons évoquer les travaux sur les contrats à impact social (ou *Social Impact Bonds*) (Le Pendeven, 2019 ; Pinos et Hernandez, 2020). Cet instrument se répand actuellement dans de nombreux pays et vise une mise à l'échelle de projets d'innovation sociale à travers un mode de financement innovant croisant des fonds publics et privés. Pour les approches dites « institutionnalistes » (Richez-Battesti et al., 2012) ou « transformatrices » (Pel et al., 2020), étudier la diffusion est décisif et révélateur de l'importance accordée à l'objectif de changement social. À la différence de l'innovation technologique, ce n'est pas la commercialisation à grande échelle, la standardisation des produits et l'approbation par le marché qui témoignent de la réussite de l'innovation sociale (Fraisie, 2019). Même si les approches en termes de cycle de vie de l'innovation restent grandement utilisées (nouveau, diffusion, maturité, déclin), l'expansion d'une innovation sociale est souvent contingente et non linéaire et peu d'auteurs ont proposé une conception valide de cette trajectoire de diffusion. Bouchard (2015) évoque le nécessaire frottement au système institutionnel qui soumet le projet aux risques de banalisation, de récupération ou de dilution et identifie ainsi des trajectoires d'institutionnalisation plus ou moins négociées ou flexibles<sup>14</sup>. Richez-Battesti (2015) différencie des dynamiques de diffusion par l'informalité et le bricolage, via les institutions publiques ou via les fédérations.

Si la diffusion de l'innovation sociale semble promettre de riches voies de recherche, nous souhaitons revenir aux prémices du phénomène avec Besançon (2015, p. 32) qui, dans son étude sur la Recyclerie du Pays de Bray, suppose que « *le processus d'émergence de l'innovation sociale conditionne la diffusion dont elle peut faire l'objet* ». Il existe effectivement un pan de la recherche en innovation sociale qui conçoit celle-ci comme processus complexe dont les origines restent obscures, et qui cherche à comprendre ces projets dès leur émergence pour apporter aux acteurs certains éclairages. Pour Audebrand (2018), l'enjeu serait de développer chez les acteurs,

---

<sup>14</sup> « *L'institutionnalisation négociée a permis la reconnaissance étatique d'organismes « d'action communautaire autonome », lesquels ont développé des pratiques alternatives de santé et de services sociaux, souvent en opposition explicite avec le modèle institutionnel traditionnel. (...) L'institutionnalisation flexible permet la généralisation d'une innovation à une échelle plus large, mais en tenant compte de la diversité des demandes et de l'adaptation des formules à des contextes particuliers.* » (Bouchard, 2015, p. 12)

entrepreneurs ou encore citoyens une certaine conscience de leur potentiel d'innovation et de transformation sociale :

*« Cela met en valeur l'importance de se doter d'une vision large dès les premiers balbutiements d'une initiative, pour pouvoir conserver cette vision tout au long du cheminement de l'innovation ainsi créée. Une innovation voit son impact décuplé lorsque ses promoteurs sont, dès le départ, conscients du potentiel de leurs actions, et de la direction qu'ils empruntent. Et, quels que soient cette direction ou l'objectif de l'innovation sociale poursuivi initialement, la finalité de ces expériences reste la même : répondre aux besoins sociaux constatés, et ainsi améliorer les sociétés dans lesquelles les innovations sociales se développent, quitte à susciter des remous palpables et des bouleversements profonds. » Audebrand (2018, p. 137)*

En ce sens, il apparaît déterminant d'explorer ce qui se joue en amont des projets d'innovation sociale, la construction du collectif, les relations, interactions et savoirs communs identifiés dès la définition de l'objectif du projet (Schieb-Bienfait et al., 2009). Les travaux qui ont segmenté le processus selon différents stades d'avancement proposent d'appeler le premier « étape d'invention ou d'idéation » (Mulgan, 2006 ; Dufays, 2019), à ce stade les activités recensées sont le diagnostic du problème, la compréhension des besoins et la génération de solutions potentielles. Mais nous en savons peu sur les réalités opérationnelle et relationnelle de ces projets émergents. Comment s'identifie le point de départ de cette émergence ? Qu'est-ce qui la motive ou la favorise ? Si la pérennité des projets se joue dès leur origine, il apparaît déterminant d'enrichir nos connaissances à ce sujet. En matière de pérennisation, Muller et Tanguy (2018) montrent que les organisations de l'ESS ont souvent pour origine une innovation sociale, mais que ces organisations ont tendance à voir leur capacité d'innovation décroître avec le temps.

En concevant l'innovation sociale comme projet d'organisation et insérant celui-ci dans le triptyque « acteur-projet-contexte » proposé par Schieb-Bienfait et al. (2009), nous entrevoyons des liens avec la littérature sur le projet entrepreneurial (Schmitt, 2017) que nous approfondissons dans la seconde section de ce chapitre. Il y a selon Schmitt, une tendance à figer trop rapidement les projets dans un cadre organisationnel et à vouloir rendre cette structure performante le plus rapidement possible dans une logique de croissance que l'on peut associer au monde des start-ups. C'est ce que l'auteur appelle, l'état de cristallisation dont il faut comprendre que les relations complexes qu'impliquent un projet d'innovation sociale entre les acteurs qui l'initient, le projet en lui-même et son écosystème prennent du temps et du travail à se voir consolidées. En amont de cet état de cristallisation, Schmitt identifie alors l'état gazeux qui

permet d'appréhender le projet dans une phase qui autorise la construction de sens (entre les éléments du triptyque), et l'organisation du « désordre » qui d'après les termes de Morin (1990) s'apparente à « *l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain* ». Au stade de l'idée, les initiatives d'innovation sociale font rapidement face à la complexité qui les caractérise. Bien qu'il existe une multitude d'idées et d'ébauches d'initiatives à travers nos sociétés en crise, seule une infime partie d'entre elles parviennent à réellement émerger et se pérenniser. En reprenant la métaphore utilisée par Schmitt (2017) à propos des projets entrepreneuriaux, il apparaît décisif d'approfondir nos connaissances sur « la face cachée de l'iceberg », qui pour l'innovation sociale reviendrait à explorer et caractériser son émergence et le potentiel de son processus à travers l'articulation de ses multiples dimensions pour maintenir à flot et pérenne sa part visible et transformatrice.

### 1.3 Caractériser le potentiel du projet d'innovation sociale

Nos réflexions nous conduisent finalement à vouloir comprendre de quoi est fait le projet d'innovation sociale lors de son émergence ? Quels sont les ingrédients de l'innovation sociale ? Est-ce que son « ADN » conditionne sa trajectoire, à savoir le développement et la diffusion du projet ? En ce sens, nous pouvons repartir des nombreux travaux réalisés par des chercheurs universitaires (CRISES et Institut Godin notamment), mais aussi des praticiens (L'Avise<sup>15</sup> au niveau national ou les CRESS<sup>16</sup> en région par exemple) qui concourent au développement d'outils conçus pour identifier l'appartenance de projets aux critères de l'innovation sociale et *in fine* les accompagner. Billaudeau et al. (2019) relèvent trois enjeux en lien avec l'outillage et l'accompagnement à l'innovation sociale :

- 1) L'innovation sociale et ses dimensions sont peu connues des acteurs ce qui empêche les porteurs de projet de valoriser leurs idées en ce sens.
- 2) Les outils spécifiques à l'innovation sociale et au secteur de l'ESS manquent, et sont souvent puisés du secteur marchand donc pas toujours adaptés.

---

<sup>15</sup> Voir la page dédiée à ce sujet : <https://www.avise.org/decouvrir-less/innovation-sociale>

<sup>16</sup> Voir la plateforme conçue en Région Pays de la Loire : <https://www.cress-pdl.org/la-cress-lance-le-nid-la-plateforme-de-linnovation-sociale-et-solidaire-en-pays-de-la-loire/> ; et le guide de l'innovation sociale de la Région PACA : <https://www.cresspaca.org/autres/innovation-sociale/guide-innovation-sociale-cress-paca-lest-cnrs>

3) Les propositions d'outils ne sont pas homogènes, car chaque acteur développe sa propre solution, ce qui rend l'écosystème confus et peu engageant pour les nouveaux entrants.

De fait, le guide spécifique de l'innovation sociale en région PACA (CRESS PACA et Richez-Battesti, 2015) propose cinq critères, L'Avise quatre (Avise 2015), les chercheurs de l'institut Godin proposent onze marqueurs (Institut Godin, 2013) et enfin le radar développé par Billaudeau et al. (2019), appelé l'ADIS (Auto-diagnostic d'innovation sociale) comprend six dimensions<sup>17</sup>. Il existe effectivement cette tendance à reconnaître la multidimensionnalité de l'innovation sociale, celle-ci ne pouvant « être pensée uniquement sous l'angle de son utilité ou de sa finalité » (Fontan 2008, p. 15). Nous souhaitons parcourir sans prétendre à l'exhaustivité un ensemble de dimensions qui, selon la littérature et les outils exploités par les praticiens, caractérisent le potentiel, la multiplicité et la complexité des projets d'innovation sociale tels que nous les concevons jusque-là. Nous regroupons ces dimensions selon trois niveaux de questionnement : 1) comprendre ce qui caractérise le projet (le « Quoi »), 2) comprendre le fonctionnement envisagé du projet (le « Comment »), et 3) comprendre la visée du projet (le « Pourquoi »). D'abord nous traiterons des dimensions qui définissent le projet d'innovation sociale, puis de celles qui caractérisent son processus et enfin de sa finalité.

### **1.3.1 Quoi? Caractéristiques concrètes du projet d'innovation sociale**

Le projet d'innovation sociale peut d'emblée se distinguer d'autres projets selon certaines caractéristiques fondamentales que nous allons préciser ici : le besoin social auquel le projet répond, son rapport à l'innovation et sa relation au territoire.

#### *1.3.1.1 Le projet répond à un besoin social*

Un besoin est social lorsqu'il est partagé et touche un ensemble d'individus et qu'il peut être reconnu ainsi par cet ensemble d'individus. C'est un besoin, car il y a également une reconnaissance quant à l'idée de satisfaire celui-ci. Les besoins sont liés à des problèmes sociaux que l'on peut contextualiser en termes spatial et temporel :

*« Les besoins ne sont ni universels ni intemporels, ils correspondent à un contexte économique, social et culturel donné, sont parfois imposés par ce contexte, et enfin*

---

<sup>17</sup> « La démarche consiste à choisir les réponses permettant de positionner le projet pour chacune des 6 dimensions suivantes : est-ce que le projet répond à des besoins sociaux ? Est-ce un processus participatif ? En lien avec son territoire ? S'appuie-t-il sur un modèle économique ? Prend-il en compte son environnement ? L'appropriation de la valeur est-elle collective ? » (Billaudeau et al. 2019, p. 161)

*peuvent être source d'aliénation pour les individus devenus dépendants. Ainsi le caractère social de ce type de définition renvoie à une dimension correctrice, de l'incapacité de certains publics à accéder à des biens ou services par le biais du marché ou de l'action publique classique (prestations de droit commun). » (Besançon et al., 2013, p. 39).*

Les besoins sociaux peuvent ainsi être qualifiés de structurels ou émergents, nous identifions également les besoins fondamentaux (lié au logement, à la nourriture, à la santé...) et d'autres besoins comme ceux à caractère économique tel que l'accès à l'emploi par exemple. Des travaux de la Commission européenne proposent des dimensions objectives du bien-être desquelles découlent les besoins sociaux qui sont, quant à eux subjectifs : les conditions de vie matérielles (revenu, consommation, richesse) ; la santé ; l'éducation ; les activités personnelles, dont le travail ; la participation à la vie politique et la gouvernance ; les liens et rapports sociaux ; l'environnement (état présent et à venir) ; l'insécurité (économique ou physique) (Besançon, 2014). Periac et al. (2018) proposent d'analyser la réponse au besoin social depuis un niveau macrosocial. Pour ces auteurs les innovations sociales sont les réponses nécessaires au maintien d'une qualité de vie dite « *sociétale ou macroscopique* » :

*« [Elles] correspondent à un processus continu d'identification et de réponses aux tensions sociétales, celles-ci incluent les tensions paradoxales d'inclusion générées par l'existence simultanée et persistante de deux forces contradictoires et interreliées qui forment tout comportement en sociétés : les aspirations humaines pour l'individualisation et la standardisation. » (Periac et al., 2018, p. 24).*

L'un des exemples de leur article propose l'analyse du système éducatif. Celui-ci devrait permettre de satisfaire l'aspiration d'individualisation (se former et réussir sa vie) et de standardisation (se socialiser et trouver une cohésion sociale). Mais, comme pour de nombreuses institutions, elles peuvent contraindre les comportements et concernant l'inclusion des élèves dans la société, les systèmes éducatifs sont souvent critiqués pour imposer une trop forte standardisation qui ne laisse pas l'aspiration à l'individualisation s'exprimer. Cette situation représente un déséquilibre et la génération d'un paradoxe d'inclusion ou d'appartenance qui crée des tensions et des besoins sociaux auxquels les différents agents tentent de répondre. Cette analyse apporte une explication du besoin social visé par les projets d'éducation alternative (système Montessori par exemple) ou d'éducation populaire.

Cette dimension offre également un moyen de différenciation évident entre innovation sociale et innovation technologique. Pour l'innovation sociale, le besoin social émerge bien souvent de pressions politique, sociale ou environnementale contrairement aux pressions du marché et de la

concurrence qui sont plus souvent à l'origine de l'innovation technologique. Enfin du point de vue du projet, il est intéressant de questionner et d'évaluer dans quelle mesure le projet d'innovation sociale va devoir susciter le besoin et l'appropriation de la solution envisagée ou au contraire s'il répond à un besoin prioritaire et trouve preneur instantanément.

#### 1.3.1.2 *Le projet est porteur de nouveauté*

La caractéristique de nouveauté est très présente dans les définitions de l'innovation sociale, car étroitement liée au terme d'innovation et bien souvent utilisée pour qualifier la réponse au besoin social. Elle est également source de débats et de contradictions, car, en retenant une vision réductrice de cette dimension, le projet d'innovation sociale peut être envisagé comme une invention ou une découverte qui ne le différencie pas de l'innovation technologique et de la logique de progrès comme mode unique de résolution de problème. Il est important de se saisir de cet attribut dans son acceptation la plus large :

*« Le terme innovation sociale recouvre des pratiques qui ne sont pas forcément nouvelles, du moins si on l'entend comme synonyme d'inédites ou d'inventives. (...) les pratiques dont il s'agit se posent en contraste de pratiques existantes. (...) Nouveau signifie alors non figé, non bridé, et surtout hors normes. (...) innover n'est pas faire nouveau, mais faire autrement, proposer une alternative. Et cet autrement peut parfois être un réenracinement dans des pratiques passées » (Chambon et al., 1982, p. 11).*

Il est ainsi admis que la nouveauté peut être employée pour qualifier un ensemble d'éléments du projet d'innovation sociale : l'idée initiale, le contexte d'action, le processus à travers le fonctionnement envisagé ou encore le résultat. Il est donc possible de lier cette nouveauté au fait que l'innovation sociale s'inscrive au sein de pratiques et de projets originaux et contextualisés. L'enjeu sous-jacent à la nouveauté tient finalement de l'intégration de son usage dans la vie courante, c'est ce qu'illustre Fontan (2008, p. 3) ci-après :

*« Tant la pierre polie, la forme institutionnelle de l'État-nation, la représentation moderne de l'atome, la stratégie des districts industriels, le cubisme, la télévision que la gestion par équipe de travail ou le juste à temps ont été des nouveautés qui ont donné lieu à des expérimentations avant que leur usage social ne soit bien accepté ou reconnu. Ce passage de la création à l'institutionnalisation d'un usage social correspond au temps d'intégration ou d'adoption nécessaire à une idée nouvelle pour que son usage s'incruste dans le corpus sémantique d'une culture et se territorialise ».*

Derrière cette dimension de nouveauté, l'essentiel consiste donc à reconnaître et à évaluer contextuellement et pour chaque projet où se situe l'effort de nouveauté et son intensité au



regard des usages sociaux et politiques qui peuvent former un cadre contraignant au développement du projet novateur (Fontan, 2008).

#### 1.3.1.3 *Le projet est ancré au territoire*

Les approches institutionnalistes (Richez-Battesti et al., 2012) ou « territoriales » (Klein, 2014 ; Glon et Pecqueur, 2020) de l'innovation sociale attribuent une réelle importance au socle contextuel, selon les caractéristiques spatiales et temporelles. Il faut préciser que la notion de territoire est complexe, mais que bien souvent, dans le registre de l'analyse des innovations sociales, elle est employée dans sa version dynamique, comme un construit social et culturel des acteurs bien souvent utilisé comme objet politique (Besançon, 2013 ; Di Méo, 2006). La prise en compte du territoire n'est donc pas anodine lorsqu'il s'agit d'analyser le processus d'innovation sociale. Définir un territoire permet de situer un espace d'interactions porteur d'une dimension relationnelle nécessaire à la caractéristique sociale et contextuelle de l'innovation. En effet, le territoire est le lieu des interactions facilitées par différentes formes de proximité. La proximité géographique facilite de manière physique les interactions, la proximité organisationnelle facilite la mise en commun de règles, de connaissances, de ressources et donc de coordination, et la proximité institutionnelle (ici culturelle et identitaire) facilite le développement d'une confiance et d'une conscience collective (Besançon, 2013 ; Richez-Battesti, 2008). Ce tissu d'interactions ou maillage collaboratif forme un réseau qui, idéalement, facilite un processus d'innovation sociale ascendant ou « d'innovation sociale localisée » (Glon et Pecqueur, 2020).

Ce réseau peut être qualifié de « sociotechnique » lorsqu'il implique une pluralité d'acteurs, humains (les usagers et les acteurs de la recherche) et non-humains (cadres réglementaires et dispositifs financiers par exemple). L'ancrage territorial de l'innovation sociale est ainsi le fruit de l'analyse du contexte sociopolitique dans lequel le projet s'intègre. Par exemple une posture historique partagée par certains auteurs du CRISES affirme que le glissement politique vers la décentralisation et la fin des politiques de cohésion « d'États-nations » est générateur d'écarts sociaux et économiques entre les territoires. En parallèle le dépassement des capitaux privés sur les politiques publiques a créé des clivages croissants entre espaces ou régions « perdantes » *versus* « gagnantes » (Fontan et Klein, 2003). Cette évolution de notre société attribue à l'acteur « situé » un rôle majeur dans le développement de son territoire, « *C'est lui (l'acteur local) qui génère des projets et qui indique d'une façon ascendante le type d'appui dont il a besoin de la part de l'instance publique. L'État est perçu non plus comme le seul acteur du développement, mais comme un partenaire.* » (Klein, 2014, p. 125). Avec les approches territoriales de l'innovation sociale, nous nous intéressons à la façon dont les projets sont initiés et portés : par des acteurs localisés, dans une dynamique ascendante, ancrés dans leur territoire et leurs institutions. En

adoptant ce niveau d'analyse, il a été prouvé que les innovations sociales portées par des individus ancrés dans leurs territoires ont l'avantage de la flexibilité et de la territorialisation (Periac et al., 2018). En effet, la société est vue ici comme un groupement d'innombrables sous-systèmes ou territoires où des tensions émergent de manière récurrente et localisée (donc difficilement atteignables par les institutions freinées par la bureaucratie et le formalisme). Les entités institutionnelles sont néanmoins essentielles dans cette vision pour apporter un cadre et un soutien nécessaire aux acteurs porteurs de projets. En lien avec cette notion d'ancrage territorial, Richez-Battesti et al. (2012) exposent le défi de la diffusion et de l'essaimage de ces initiatives dont l'impact positif serait théoriquement multiplié à travers l'atteinte de nouveaux ou plus larges territoires. Mais la force des liens qui unissent le projet à son territoire est aussi le frein à son expansion. Et l'expansion entraîne le risque de dilution (des valeurs, de la compréhension du besoin et du territoire, de la légitimité, etc.). C'est cette importance du lien au territoire que l'on cherche à reconnaître dans cette dimension et qui doit ensuite être intégrée à la réflexion sur les modalités de diffusion du projet. Comme le remarquait déjà Schumpeter, les innovations se développent bien souvent par grappe ou cluster plus ou moins localisés qui étoffent le potentiel du projet à modifier les rapports politiques, économiques, sociaux ou culturels, et à générer un changement social plus large (Bouchard, 2006 ; Richez-Battesti et al., 2012), il semble à ce titre judicieux d'observer dans un premier temps si une initiative locale et originale stimule le développement d'autres projets sur son territoire.

Nous avons parcouru trois dimensions, selon nous, centrales dans la définition du « quoi » du projet d'innovation sociale, et identifié les pistes de réflexion autour de leur caractérisation. Ainsi il apparaît pertinent d'appréhender le besoin social ciblé par le projet et de comprendre l'émergence plus profonde de ce besoin en contexte afin de questionner son appropriation. Concernant la nouveauté et l'ancrage territorial, il s'agit également d'appréhender ces dimensions en contexte et d'évaluer leur intensité dans le projet, car cela pourrait affecter la trajectoire du projet. Nous allons désormais présenter les dimensions processuelles, toujours dans une approche de l'innovation sociale en tant que projet, il s'agit d'atteindre le fonctionnement de ces projets particuliers.

### ***1.3.2 Comment ? Fonctionnement du projet d'innovation sociale***

Les processus sous-jacents aux innovations sociales sont également distinctifs et permettent de caractériser ces projets. Nous allons détailler ici en quoi les ressources utilisées, le modèle de gouvernance et l'intégration des parties prenantes forment un faisceau d'indices sur le fonctionnement original des projets d'innovation sociale.

### 1.3.2.1 Les ressources du projet

Si bien souvent le marché (l'offre et la demande) sanctionne la réussite d'un projet d'innovation technologique en attestant sa nature rentable par les ressources marchandes qui permettent son fonctionnement, les projets d'innovation sociale se distinguent sur ce point. L'étude de ces projets au sein de l'ESS révèle leurs différences : « *d'un point de vue économique, les tenants de l'économie solidaire ont ainsi privilégié la réciprocité et l'engagement mutuel d'une part et l'hybridation des ressources (dons, financement public par la redistribution, financement par le marché) pour consolider les activités d'autre part* » (Richez-Battesti et Vallade, 2017, p 108). En effet, les acteurs à l'origine des projets d'innovation sociale ne disposent pas toujours des ressources financières, matérielles, organisationnelles suffisantes (Richez-Battesti, 2008). En ce sens, il est intéressant de prêter une attention particulière aux moyens développés par ces acteurs pour atteindre une certaine autonomie et réaliser leur projet, on peut parler ici de modèle d'affaires social (Wilson et Post, 2013) ou de modèle économique pluriel (Besançon, 2014). L'organisation peut hybrider ses ressources, nous pouvons ainsi analyser les formes de ressources mobilisées et le degré d'autonomie financière dont l'organisation fait preuve, à ce titre, il est possible d'observer :

- Les ressources dites « réciprocatrices » pouvant être monétaires (dons, cotisations) ou non monétaires (bénévolat, partage de pratiques et de connaissances) ;
- Les ressources redistributives via les subventions et les ressources issues de la philanthropie ;
- Enfin, les ressources marchandes qui sont issues de la vente de biens ou services.

Cette diversité est également un enjeu pour les projets d'innovation sociale qui peuvent souffrir d'une mauvaise prise en compte des ressources mobilisées. Degavre et al. (2015) ont notamment mis en avant l'importance, mais la difficile prise en compte des « engagements réciprocatrices », à l'instar du temps de travail bénévole des entrepreneurs, de la mobilisation des salariés et des usagers motivés par un projet qui fait sens. Les ressources réciprocatrices peuvent ainsi émaner des individus, mais également des organisations, à travers des formes de mutualisation de ressources par exemple. La reconnaissance de ces ressources réciprocatrices parfois cachées ou inavouées est déterminante, elles sont primordiales lors de l'émergence du projet, mais risquent de s'essouffler au cours de sa structuration. Si l'on revient à la comparaison entre innovation technologique et innovation sociale, nous remarquons que les ressources marchandes tirées du produit ou service issu d'une innovation technologique sont un marqueur essentiel de son succès tandis que les ventes de produits et services issues d'un projet d'innovation sociale offrent une

clé de compréhension incomplète. La part de ressources marchandes est rarement dominante dans ces projets, bien qu'essentielle, car elle peut démontrer la légitimité des produits et services sur un marché et marquer une volonté d'autonomie de la structure plus ou moins importante. Les ressources redistributives, aux formes et conditions d'octroi variables (subventions au lancement, annuelles, appels à projets, prix, etc.) sont les marqueurs d'une reconnaissance publique du besoin et/ou de la volonté d'étendre l'accessibilité des produits ou services à un plus large public et confèrent ainsi le caractère social au projet (Degavre et al., 2015).

L'infrastructure des ressources ou mix de ressources d'un projet d'innovation sociale offre une riche clé d'analyse sur le potentiel du projet. L'hybridation des ressources marchandes, redistributives et réciprocatrices, apparaît décisive, elle démontre la vitalité et la légitimité du projet auprès de ses porteurs, ses bénéficiaires ou encore des autorités publiques. Il n'y a pas de règle quant à l'équilibre entre ces ressources ni concernant leur (difficile) évaluation, mais Gardin (2006) explique que les initiatives socialement innovantes naissent d'une « impulsion réciprocatrice » dont les ressources subordonnent celles du marché et de la redistribution qui ont alors un rôle complémentaire. Cela nous rappelle au fait que les projets d'innovation sociale émergent à la suite d'une reconnaissance partagée d'un besoin social qui constitue l'énergie collective (l'engagement) nécessaire au développement du projet. Ces liens revisités entre types de ressource « *constituent autant de tentatives d'un 'réencastrement' du politique dans l'économie* » (Besançon, 2014, p. 111) sur lequel nous reviendrons (cf. chapitre 2, 1.1.2.2). En réalité, ces modèles permettent de limiter les risques financiers en cas d'échec, mais sont également source de contraintes (Degrave et al. 2015). D'abord la complexité du modèle de ressources peut rendre la gestion au quotidien opaque et éloigner progressivement le projet de son sens d'origine. La dépendance à certaines ressources issues de l'engagement d'individus ou d'organisation est une source de fragilité en cas de désengagement, d'autant plus si ces ressources ne sont pas reconnues à leur juste valeur. L'art de maintenir l'identité du projet, les valeurs et l'engagement des salariés comme des bénévoles est un enjeu peu tangible, mais crucial pour ces projets.

### 1.3.2.2 La gouvernance du projet

Après avoir questionné les aspects économiques du processus d'innovation sociale à travers le prisme des ressources, il apparaît judicieux de se pencher sur les implications politiques et décisionnelles de ce type de projet multi-acteur. Se pose ici la question du mode de décision ? Et plus largement, pourquoi décider ensemble ? Le mode de décision démocratique est reconnu pour répondre à des enjeux de libertés (d'expression, d'émancipation), mais aussi d'efficacité. De

manière pragmatique ce mode de décision permet d'atteindre plus facilement l'acceptation, d'identifier une solution dans des problématiques complexes (les enjeux écologiques par exemple) et de permettre la modification et l'évolution des points de vue individuels (Abraham, 2019).

Pour Richez-Battesti et al. (2012), cette dimension politique de l'innovation sociale est importante pour apporter un cadre démocratique au processus et se prémunir d'une « appropriation généralisée » du concept. Les auteurs font notamment référence au mode d'entreprendre de l'ESS qui prévoit ce cadre démocratique spécifique qui le différencie de celui des acteurs économiques conventionnels. De fait, la loi ESS de 2014 précise qu'une « *gouvernance participative de la gestion de projet et du fonctionnement de l'activité* » est l'un des critères organisationnels prérequis des entités de l'ESS. Les travaux de Vézina et al. (2017) vont dans ce sens et avancent l'idée que l'innovation sociale ne survient pas dans n'importe quel contexte organisationnel : gouvernance démocratique, flexibilité, compétences humaines de travail, ouverture sur la société civile, valeurs du collectif, etc. Ce contexte organisationnel dont la gouvernance occupe une place importante montre que certaines caractéristiques et routines organisationnelles peuvent déterminer le processus d'une organisation capable d'innover socialement. Nous proposons la définition suivante de la gouvernance :

*« L'ensemble des processus, réglementations et institutions qui influencent la manière dont une organisation est dirigée et contrôlée. Implicitement, le concept de gouvernance vise à expliquer la répartition des pouvoirs au sein d'une organisation. Celle-ci n'est pas considérée comme une entité homogène, mais comme le lieu de rencontre d'intérêts divergents de ses managers et de ses investisseurs » (Saulquin, 2008, p. 3).*

Appliquée à l'ESS, la gouvernance associative se définit « *comme l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif* » (Hoarau et Laville, 2008, p. 252). Toujours dans cet objectif d'observer le potentiel du projet d'innovation sociale, les informations concernant la structure de gouvernance de l'organisation qui innove socialement semblent riches d'apprentissages (Michaud, 2014 ; Moulaert et Nussbaumer, 2014). Ainsi il est intéressant d'observer si le projet d'innovation sociale est inclusif et fait l'objet d'une allocation des droits de propriété fragmentée pour une ou plusieurs parties prenantes. Il est possible de questionner la nature démocratique du processus de décision instauré dans le cadre du projet, de relever l'existence d'espaces de participation et de débat au sein de l'organisation. Le principe de double qualité, central dans les organisations coopératives, peut faire l'objet d'une analyse particulière pour questionner la capacité d'*empowerment* de

l'innovation sociale étudiée (Richez-Battesti et al., 2012). Il y a enfin, selon plusieurs auteurs, un réel intérêt à observer l'évolution (voire les dérives) de la gouvernance dans les projets d'ESS, notamment à travers les relations entre le conseil d'administration et les salariés (Michaud, 2014 ; Juban, 2019). De manière dynamique, une gouvernance démocratique, qui suppose une déconcentration des pouvoirs, est révélatrice du difficile maintien de l'équilibre entre projet économique et projet sociopolitique (Juban, 2019). Les rôles de contrôle, de surveillance ou d'accompagnement, l'implication ou la prise de distance peuvent ainsi varier selon les besoins et l'évolution organisationnelle.

Si l'on sort des frontières de l'organisation, la gouvernance permet également de révéler le rôle joué par l'acteur public, qui, dans une vision ascendante ou « *bottom-up* » de l'innovation sociale, peut voir son rôle prendre une nouvelle tournure :

*« La négociation, la persuasion et l'incitation remplacent la coercition comme mode d'intervention publique. L'idée de gouvernance contribue également à prendre en compte le rôle des acteurs et des réseaux d'acteurs dans les processus d'élaboration, et pas seulement de mise en œuvre, des politiques publiques »* (Enjolras, 2010, p. 17).

Dans cette posture qui rejoint la vision institutionnaliste, la gouvernance offre une capacité d'agir sur les politiques publiques, appelée aussi *empowerment* organisationnel (Besançon, 2013). L'*empowerment* met ici l'utilisateur en position d'agir, il « *n'est donc pas bénéficiaire d'un service, mais acteur dans un projet qu'il reconnaît comme le sien. L'innovation sociale est créée et mise en œuvre par soi et pour soi* » (Cloutier, 2003, p. 9). Dans une posture plus critique, la distanciation de l'acteur public peut être vue comme un *empowerment* « organisé » où l'innovation sociale est instrumentalisée par l'acteur public pour que la société civile gagne en autonomie tout en recréant le rapport de domination. En France notamment, l'intervention publique est très marquée auprès des métiers de l'action sociale et bien que l'État accorde une importance croissante à l'ESS et aux initiatives que ses acteurs peuvent développer « par la base », le régime de solidarité reste largement *top-down* et porté par l'État (Richez-Battesti et Vallade, 2017). L'intelligence collective qui s'illustre à travers la gouvernance d'un projet d'innovation sociale peut être sans cesse mobilisée, stimulée ou réinventée et concourt en cela à son fonctionnement, mais aussi à l'expression de ses capacités d'innovation en repensant les modalités de participation, d'expression et de contrôle de ses membres (faire participer des personnes exclues de l'action publique est au cœur de nombreux projets d'innovation sociale). La gouvernance est une dimension du fonctionnement d'un projet d'innovation sociale à la fois technique et politique

(Eynaoud, 2019) qu'il semble important d'appréhender dès les prémices du projet, au moment où se structurent les premières routines organisationnelles.

### 1.3.2.3 Les parties prenantes du projet

Pour approfondir la dimension « collective » du processus d'innovation sociale, il faut noter que de nombreux auteurs pointent l'importance d'un certain niveau de coordination entre les acteurs. Pour Harrisson et Vézina (2006, p. 130), « *l'innovation sociale se révèle sous au moins deux grandes dimensions : le caractère novateur d'une solution à une situation jugée insatisfaisante et la coopération entre une diversité d'acteurs qui créent des connaissances partagées dans un processus d'apprentissage mutuel* ». Cette collaboration entre acteurs de natures diverses (société civile, organismes publics, entreprises du secteur privé) permet le développement d'un réseau de liens formels ou informels entre eux, qui rejoint l'idée de réseau de parties prenantes. Ces dernières sont « *tout groupe ou individu qui est affecté ou peut affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation* » (Freeman et McVea, 2001, p. 189). La réussite d'une innovation sociale semble pouvoir dépendre de ce réseau de parties prenantes, des relations qu'elles entretiennent et de leurs capacités à partager connaissances et compétences. Le caractère collectif est souvent nécessaire pour pallier le manque de ressources d'une initiative (Boughzala, 2022). Bien que la diversité des parties prenantes soit prônée, cette partie du processus reste opaque et peu précise dans les travaux dédiés à l'innovation sociale. Alors que plus largement, de nombreux chercheurs se sont attachés à théoriser et à diffuser différentes typologies visant à rendre centrales les parties prenantes dans l'étude des organisations :

« *La théorie des parties prenantes se présente comme une tentative de fonder une nouvelle théorie de la firme intégrant son environnement (avec lequel elle entretient des relations et agit) afin de dépasser la vision actionnariale et économique classique de la firme, maximisatrice de profit.* » (Mullenbach, 2007, p. 115).

Ce champ théorique prend en compte la satisfaction des personnes et groupes de personnes en interaction avec l'organisation et rejoint les approches de la performance étendue dite sociétale ou globale (Maurel et Pantin, 2017). Elle est donc très utilisée dans le monde marchand pour les questions de RSO et « *se présente également comme un redoutable outil de management à la fois stratégique et éthique venant au secours des dirigeants avides de performances financière et extra financière* » (Mullenbach, 2007, p. 120). La théorie des parties prenantes s'inscrit dans une logique éthique, « tournée vers la société » et invite à repenser la performance et ses modalités d'atteinte comme d'évaluation, il semble donc pertinent que les organisations de l'ESS, et les chercheurs en innovation sociale l'exploitent, mais aussi participent à son développement. Cette dimension pose

finalement la question des liens sociaux sur lesquels reposent le projet d'innovation sociale, qui d'après Harrisson et al. (2008), jouent un rôle essentiel dès l'émergence de l'initiative :

*« Innover exige un élément déclencheur, une prise de conscience à propos d'une crise ou d'un conflit qui ne trouve son dénouement que si des personnes identifiées à une communauté, une association ou une organisation prennent l'initiative de résoudre l'état de tension. Toutefois, elles ne peuvent réaliser le projet que si des alliances sont créées avec d'autres acteurs provenant d'autres milieux. Innover exige de la diversité et des communications (Hollingsworth, 2000). » (Harrisson et al., 2008, p. 58).*

Certaines recherches s'intéressent en ce sens au collectif d'acteurs à l'origine des projets, Montgomery et al. (2012) mettent en lumière, à ce propos, un entrepreneuriat social collectif (notion développée plus en détail dans la section 2), et les études de Dufays et Huybrecht (2016) et Dufays (2019) analysent la composition de ces équipes entrepreneuriales et notamment l'hétérogénéité des profils qui les composent. Il s'agit donc de repérer l'ADN collectif du projet à travers la diversité des parties prenantes qui l'entoure, et de comprendre et de qualifier leurs rôles.

### **1.3.3 Pourquoi? Visée du projet d'innovation sociale**

Pour reprendre le fil de notre réflexion et conclure sur les dimensions du « Quoi », du « Comment » et à présent du « Pourquoi » du projet d'innovation sociale nous pouvons citer Besançon (2013, p. 28) :

*« Ainsi, qu'elle soit technologique ou sociale, l'innovation renvoie à un processus (descendant ou ascendant) qui aboutit à un résultat (matériel ou immatériel) qui doit se diffuser (acceptation par le marché ou appropriation par la traduction) et provoquer des changements multiples ».*

D'après cette réflexion, le changement social apparaît comme l'étape ultime d'intégration et de dissolution dans le territoire de la (ou des) nouveauté(s). Le changement (à différentes échelles) semble pouvoir être atteint par le déploiement de ce qui caractérise et rend unique le projet d'innovation sociale : son objet social (sa réponse au besoin) et son processus collectif. Il nous semble pertinent d'interroger la prise en compte de cette finalité de changement au sein des projets : l'objectif de changement est-il le moteur du projet ? Est-ce qu'il motive l'émergence et le développement du projet ou bien se construit-il progressivement ? Ces questions manquent de



réponses dans la littérature, mais nous pouvons déjà exploiter la façon dont celle-ci envisage et définit ce changement.

Nous proposons plusieurs dimensions du potentiel d'un projet d'innovation sociale, dont l'analyse est principalement pertinente à des niveaux microsociaux, voire mésosociaux. En revanche, cette dernière dimension s'associe au changement d'échelle du projet d'innovation sociale, ce qui implique un certain recul que l'approche institutionnaliste peut nous apporter. Cajaiba-Santana (2014, p. 44) place le changement social comme finalité du processus : « *social innovations are new social practices created from collective, intentional, and goal-oriented actions aimed at prompting social change* ». La transformation sociale est également très utilisée et des travaux dans le sillage de l'article de Cajaiba-Santana (2014) développent les fondations d'une théorie de l'innovation sociale transformatrice (Pel et al., 2020). Pour Cajaiba-Santana (2014), le changement social peut être défini comme l'institutionnalisation d'une nouvelle pratique sociale, c'est-à-dire l'ancrage d'une nouveauté après avoir dépassé les étapes de confrontation aux structures institutionnelles (normes, valeurs, habitudes) en place, et de validation collective par la légitimation. La structure institutionnelle peut être un frein comme un catalyseur du changement. Par exemple, les auteurs du courant néo-institutionnaliste supposent que si la structure institutionnelle dispose d'une importante diversité, la réflexivité entre acteurs sera plus développée et le système social en place plus apte à être modifié (Van Wijk et al., 2018 ; cf. chapitre 2 qui explore plus en profondeur ce rapport du projet au contexte institutionnel). Lorsque le changement social parvient à dépasser cette intégration dans les pratiques et à modifier les représentations en place, certains auteurs parlent de changement institutionnel (Besançon & Chochoy, 2015). De nombreux auteurs insistent sur cette notion de changement ou de transformation sociale, comme Dufort (2019) pour qui le potentiel de transformation du système par l'innovation sociale ne doit pas être dilué ou atténué :

*« C'est là le cœur de la problématique qui nous intéresse. En effet, face aux crises actuelles, réduire notamment le changement structurel aux transformations des régimes d'accumulation capitalistes est réductionniste. L'idée de transition systémique en appelle à une théorisation des racines du changement systémique. Une telle approche de l'innovation sociale gagnerait ainsi à renouer avec la théorie critique et à se définir depuis les grands processus de transitions systémiques. »* (Dufort, 2019, p. 15).

Les projets d'innovation sociale s'incarnent à des niveaux multiples et sont d'ampleurs variables, du micro-projet à l'échelle d'un quartier au projet à portée nationale, voire internationale, le changement d'un système de normes, de valeurs et de comportements en place reste possible et

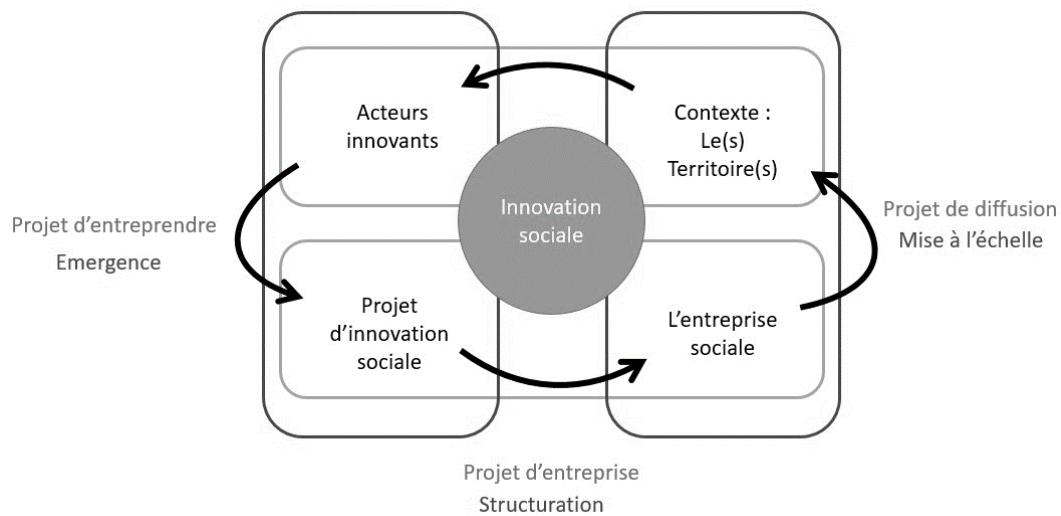
il ne faut pas minimiser l'impact de toute initiative d'innovation sociale, quelle que soit son échelle. Selon les niveaux de déploiement (territoires) et les entités touchées (société civile, organisations, secteur public) les innovations sociales peuvent se diffuser : à travers l'essaimage qui implique une adaptation d'un territoire à un autre, à travers les apprentissages (par la diffusion des connaissances) et à travers la sélection (par les pouvoirs publics notamment). Ces conditions et modalités de diffusion ne suivent pas un processus linéaire, et peu de recherches à ce jour proposent de le caractériser. Richez-Battesti (2015) propose trois dynamiques de diffusion différenciées : la première relève de l'informalité et du bricolage ; la seconde s'appuie sur des politiques publiques (dispositifs de soutien et de promotion, aide à l'essaimage et au changement d'échelle) ; la troisième repose sur des réseaux institutionnalisés et de fédérations qui mettent en place des chartes, des labels, des guides et d'autres outils de formalisation.

Cette dimension changement vise par ailleurs à stimuler une conception du potentiel transformatif d'un projet à plus ou moins long terme et à plus ou moins grande échelle chez les porteurs de projet, qui parfois n'en ont pas conscience. À notre connaissance, peu de chercheurs ont pu étudier et rendre factuel cette dimension en amont du projet d'innovation sociale. Cela se vérifie au regard de la littérature développée par les praticiens, pour qui la question de l'évaluation du changement est importante. Les outils développés par l'Avisé se limitent à l'analyse de la « génération d'autres effets positifs », et la CRESS interroge en dernier lieu « l'appropriation collective de la valeur ». Il est possible que ces acteurs n'aient pas les outils nécessaires pour rendre compte de cette dimension. Nous pouvons supposer qu'un frein temporel peut également exister puisque chaque projet d'innovation sociale peut s'étaler sur une durée variable, et le changement apporté, social ou institutionnel implique une observation du contexte sur le temps long.

## Synthèse de la section 1

Cette première section nous a permis d'explorer le concept d'innovation sociale à travers la riche littérature et les regards pluridisciplinaires qui s'y rapportent. Nous souhaitons dans un premier temps exposer les enjeux définitionnels et la complexité relative au concept pour justifier du besoin de l'étudier concrètement grâce aux sciences sociales et plus particulièrement aux sciences de gestion.

Figure 5 : système et processus de l'innovation sociale (source : auteur)



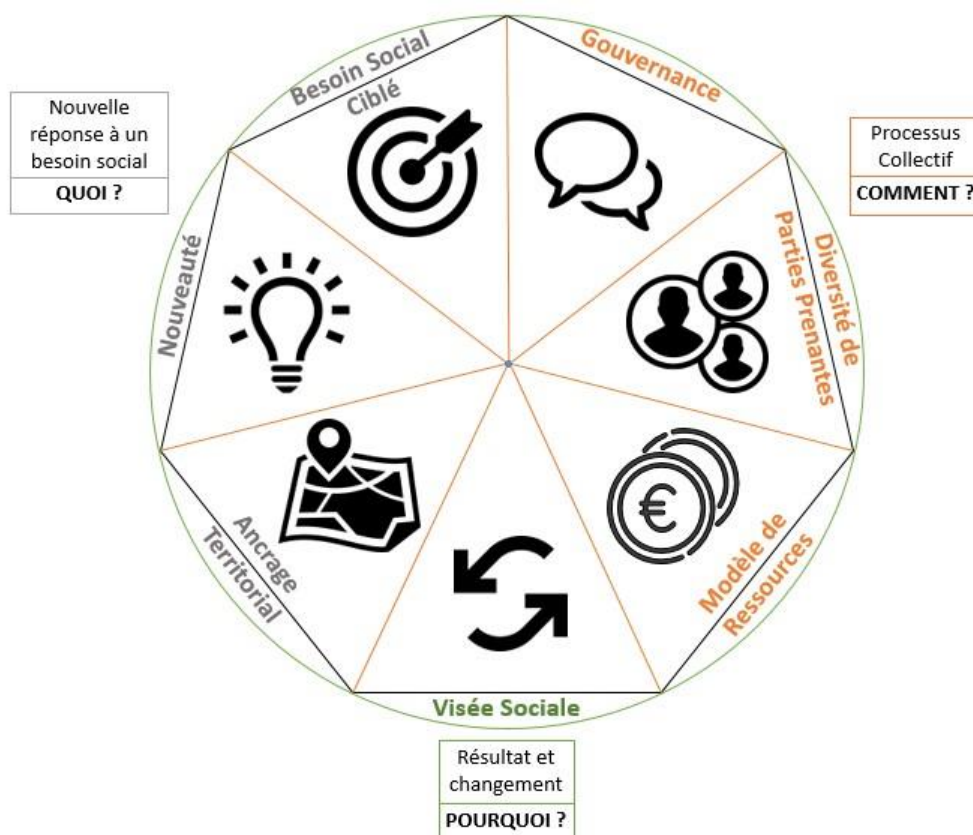
L'innovation sociale, comme représentée dans la figure ci-dessus (Figure 5) est un concept aussi riche que complexe qui prend place au cœur d'un système dynamique : l'innovation sociale peut être reliée aux acteurs qui la développent, et nous verrons dans la section suivante que de nombreuses interrogations subsistent quant aux innovateurs sociaux et à leurs rôles. Elle peut être associée aux pratiques et projets qui lui sont associés, le terme « projet » reflète le premier construit social symbolisant la transition du projet d'entreprendre vers un éventuel projet d'entreprise, mais reste à ce jour peu étudié. Puis l'innovation sociale peut être reliée à la diversité des organisations et entreprises qui les génèrent, les soutiennent ou en sont issues, cela rejoint la question de la structuration et de la pérennisation de l'innovation sociale à travers les processus organisationnels qui la mettent en œuvre. Et enfin, l'innovation sociale peut être reliée aux territoires qu'elle influence ou qu'elle vise à transformer à travers sa diffusion. Le territoire en tant que contexte peut également être appréhendé comme l'origine des besoins sociaux (cf. itérations du schéma) et des innovations sociales dans une logique davantage ascendante.

Nous présentons ainsi l'innovation sociale comme concept central mettant en relation d'autres notions et champs pour autant de questionnements et voies de recherche qu'il est nécessaire de préciser. En ce sens, nous avons pu préciser que derrière l'innovation sociale, se trouve une

dynamique processuelle, impliquant des acteurs, des ressources et des pratiques spécifiques. En tant que chercheurs en sciences de gestion, c'est dans l'action que nous voyons le potentiel de mener nos recherches sur l'innovation sociale. C'est en ce sens que nous avons précisé l'intérêt d'observer l'innovation sociale en tant que projet comme entité à la fois autonome et intimement reliée à son contexte et aux acteurs qui le portent.

Le projet d'innovation sociale, objet ou artefact, possède un potentiel de diffusion et de transformation certain, mais nous avons également pointé du doigt l'importance d'en étudier les fondements. À « l'état gazeux », ces projets ont beaucoup à faire pour structurer leur complexité et nous avons souligné le manque de recherche à ce sujet. L'origine du projet pourrait en définir partiellement la trajectoire, et nous avons terminé cette section en segmentant sept dimensions omniprésentes dans la littérature qui composent le potentiel d'un projet d'innovation sociale : de quoi est-il fait ? Comment fonctionne-t-il ? Et pourquoi est-il conçu ? Cette approche multidimensionnelle de l'innovation sociale (cf. Figure 6 ci-dessous) vise à la fois à caractériser et à concrétiser la complexité du phénomène.

Figure 6 : représentation multidimensionnelle du projet d'innovation sociale  
(source : auteur)



Il faut tout de même rappeler que l'innovation sociale est un concept qui offre une voie alternative à l'innovation dans son acception plus « classique ». Plus juste socialement, engagée, ou encore proche des besoins de son territoire, il est apparu déterminant de préciser les ressorts de ces projets tout en préservant leur accessibilité. Autrement dit, l'innovation sociale gagne à être conceptualisée de manière plus robuste pour éviter toute dilution de son sens ou la simple catégorisation de « *buzzword* », mais elle ne doit pas s'enfermer dans des approches trop puristes ou élitistes qui l'éloigneraient de ces racines citoyennes et ascendantes. À ce titre, nous souhaitons poursuivre l'exploration de cette voie alternative qu'est l'innovation sociale en approfondissant les conditions de son émergence : qui est à l'origine et en gestion de ces projets ? Que sait-on de ces acteurs et de l'écosystème dans lequel ils agissent ?

Dans l'optique qui est la nôtre d'obtenir les clés d'analyse de l'innovation sociale en action, et d'étudier conjointement projets, acteurs et contexte, nous allons, dans la section suivante, orienter notre revue de la littérature sur les innovateurs sociaux et leur écosystème. À l'origine et au cœur des projets d'innovation sociale, le rôle de ces acteurs fait l'objet de clivages importants dans la littérature entre réalité déterministe et réalité volontariste, cette dernière étant en lien étroit avec la littérature riche et contestée sur l'entrepreneuriat social. Souhaitant dépasser ces clivages et envisager « les » innovations sociales sur un continuum de pratiques, cette deuxième section exploite les nombreux travaux associant entrepreneuriat et innovation sociale afin de donner une place pertinente aux innovateurs sociaux aux côtés des projets qu'ils portent et du contexte dans lequel ils s'insèrent.

## Section 2. Les innovateurs sociaux et leur écosystème

L'innovation sociale telle que nous la présentons implique la conception collective et démocratique d'un projet capable de répondre d'une nouvelle manière à un besoin social ciblé et situé dans une optique de changement social. À cette fin, nous ne rattachons pas l'innovation sociale à une organisation spécifique, mais envisageons plutôt l'innovateur dans le système social dans lequel il évolue.

Cette seconde section s'empare du versant entrepreneurial de la littérature associée à l'innovation sociale afin de préciser les conditions de l'action sous-jacente à ces projets. En enrichissant notre conception de l'innovation sociale des différents regards qu'offre la littérature en entrepreneuriat et celle sur l'écosystème de l'ESS, nous cherchons à étoffer nos clés d'analyse du concept et à déterminer les zones d'ombres qu'il apparaît nécessaire d'étudier.

### 2.1 Entrepreneuriat social, entrepreneuriat collectif ou les deux ?

Cette sous-section détaille un certain nombre de continuités et de ruptures de la littérature en entrepreneuriat social avec notre conception de l'innovation sociale et se saisit des travaux sur l'entrepreneuriat collectif pour résoudre certaines lacunes ou contradictions.

#### 2.1.1 *Débats et controverses définitionnelles autour de l'entrepreneuriat social*

Le point de départ de tout projet d'innovation sociale est la mauvaise couverture d'un besoin social, et, depuis les années 1980, les puissances publiques des pays occidentaux ont tendance à se déresponsabiliser de la détection, de la reconnaissance et même de la réponse à ces besoins et problèmes sociaux émergents. Il est ainsi envisagé que ce soit la société qui joue ce rôle de « *problem-solving* » social, un rôle toutefois reconnu et soutenu (financièrement) par l'État (Lubberink et al., 2018). Et c'est pour assumer ces rôles que les « entrepreneurs sociaux » sont nés. À l'origine, ces acteurs se trouvaient au sein des organisations, associations, mutuelles ou autres qui voyaient leurs sources de financement se réduire drastiquement et ont dû se réinventer en développant des produits et services susceptibles de leur rapporter les revenus indispensables à leur survie (Petitgand, 2018). Le mouvement prend une certaine ampleur aux États-Unis où de puissants réseaux comme la *Social Enterprise Alliance* se sont structurés pour soutenir stratégiquement ces acteurs. Le mouvement emprunte alors au secteur privé des méthodes de gestion d'entreprise censées rendre l'action sociale plus efficiente et plus performante. La communauté scientifique s'est intéressée au phénomène dès les années 1990 et l'entrepreneuriat social devenait un champ de recherche prometteur aux côtés des concepts

d'entreprise sociale (*social business*) et d'innovation sociale. Le champ de l'entrepreneuriat social était même en mesure de couvrir, voire d'absorber ces concepts « voisins » si l'on se réfère à la définition donnée par Nicholls (2009, p. 755) :

*« Social entrepreneurship is defined here as any innovative action that individuals, organizations, or networks conduct to enhance or reconfigure existing institutional arrangements to address the inadequate provision, or unequal distribution, of social and environmental goods ».*

Pour mieux s'en saisir, le concept d'entrepreneuriat social est souvent affilié à deux écoles. L'école des ressources marchandes (Dees et Anderson, 2006 ; Nyssens et Defourny, 2019) regroupe ainsi les études d'un vaste ensemble d'organisations, à but lucratif ou non, associations, fondations et entreprises confondues qui ont en commun le développement d'activités commerciales au service d'une mission sociale. Cette vision soutient une économie se dirigeant vers des modèles financiers plus autonomes et s'inscrivant dans un désengagement quasi total de l'État envers la cause sociale dans une logique de *New Public Management* (NPM). L'innovation sociale est vue ici comme un outil de modernisation des politiques sociales :

*« En cohérence avec les règles du nouveau management public et les impératifs d'efficience et de compétitivité des services publics, l'innovation sociale participe du renouvellement des formes de l'action publique afin de compléter, voire se substituer, à un État de moins en moins producteur direct de services »* (Richez-Battesti et al., 2012, p. 17).

Dans le même temps, l'école de pensée de l'innovation sociale s'est différenciée en se concentrant sur l'entrepreneur social : figure héroïsée dont le profil et les aptitudes lui permettent de faire face aux problèmes sociaux et de concrétiser l'innovation sociale en projets viables. Des individus sont directement associés aux *success-stories* des premières entreprises sociales : la Grameen Bank de Mohammed Yunus, l'entrepreneur Blake Mycoskie qui a fait le succès de la marque de chaussures écoresponsables TOMS, la fondation Skoll ou encore l'ONG Ashoka valorisent les figures d'un nouvel entrepreneuriat. Les travaux sur ces acteurs du changement (Defourny et Nyssens, 2010) ont démontré leurs facultés à être innovants (Zahra et al. 2009 ; Renko, 2013) en combinant efficacement leur position (statut social et vision) et leurs compétences sociales (motivations pro-sociales, capacités à saisir les opportunités). Par exemple, Nicholls (2009) observe des pratiques de *reporting* spécifiques aux nouveaux entrepreneurs sociaux à travers une évaluation des performances davantage chiffrée et communiquée qui témoigne de comportements compétitifs et des logiques marchandes qui imprègnent ces entrepreneurs. Les travaux de ce champ établissent à présent des typologies d'entrepreneurs

sociaux afin de montrer la diversité des profils et comportements (le Tableau 1 ci-dessous synthétise les propositions de Zahra et al. (2009) et Lubberink et al. (2018) concernant les « types » d’entrepreneurs sociaux existants)

*Tableau 1 : typologies d’entrepreneurs sociaux et comportements associés (source : auteur)*

Typologie de Zhara et al., (2009)	Typologie de Lubberink et al., (2018)	Description du comportement entrepreneurial (Adapté de Lubberink et al., 2018)
N.d.	<b>The rushing social innovator</b> (l’entrepreneur fonceur)	Porteur ayant une idée précise de son projet et souvent déjà possesseur d’un moyen de le mettre en œuvre. Il adopte rarement une attitude réflexive, prend peu de recul personnel et/ou collectif sur l’évolution de son projet. Cela peut être commun pour un porteur de projet pour qui le besoin social est directement lié à son vécu et/ou à ses besoins. La solution imaginée le satisfait déjà. Le processus d’innovation est moins transparent et le réseau de parties prenantes assez limité.
<b>Social bricoleur</b> (Caractérisé par son approche locale et à petite échelle)	<b>Wayfinding entrepreneur</b> (l’entrepreneur explorateur)	Porteur ayant la volonté d’entreprendre un projet à finalité sociale sans idée précise de sa mise en œuvre et des moyens pour y arriver. Très ouvert à son environnement, il fait appel à la réflexivité et reste proche des clients/bénéficiaires/partenaires sociaux en lien avec sa finalité sociale. Il formalise difficilement des relations avec les parties prenantes, ne voulant pas s’engager trop vite, il avance par bricolage et cherche à accumuler des connaissances.
<b>Social constructionist</b> (intervient à plus grande échelle, connecté aux opportunités dans une volonté de changement du système social)	<b>The negotiating visionary social entrepreneur</b> (L’entrepreneur visionnaire ouvert)	Porteur ayant également une idée très claire de la manière de répondre au besoin social visé. Il n’utilisera pas ou peu sa réflexivité personnelle sur son projet. Il est capable de s’en détacher pour le concevoir collectivement, en partageant les décisions avec les parties prenantes impliquées. Le processus d’innovation se veut inclusif et participatif. Le résultat est le fruit de négociations, de co-création et donc peut avoir dévié de l’idée d’origine.
<b>Social engineer</b> (Innovateur « de rupture », il veut révolutionner le système à tout prix)	<b>The rigid visionary social entrepreneur</b> (l’entrepreneur visionnaire rigide)	Porteur ayant une idée très claire de la manière de répondre au besoin social visé (pour l’avoir vécu ou expérimenté parfois). Il utilise la réflexivité pour assurer qu’il suit son plan et peut imaginer plusieurs scénarii pour y arriver tant qu’il garde le contrôle sur le processus et voit son idée initiale se réaliser. Pour éviter des effets d’inerties (du contexte, du collectif, politique) il est généralement animé par une croyance ou des opinions bornées parfois nécessaires pour transformer une communauté ou une société. Ils font parfois appel aux parties prenantes pour gagner en légitimité tant qu’ils peuvent garder la main et éviter les sources de résistance.

Ainsi, tout en le différenciant de l’entrepreneur « classique », ce courant de recherche donne à l’entrepreneur social un rôle central dans le développement de projets d’innovation sociale. C’est



ainsi que le présente Dufays (2019, p. 1349) : “...social entrepreneurship is often presented either as a process bearing social innovation or a process requiring social innovation as a precondition for its success”. La récente revue de la littérature de Foroudi et al. (2021) confirme d’ailleurs que le mot clé le plus souvent associé à l’innovation sociale est l’entrepreneuriat social. Si cette tendance de l’entrepreneuriat social d’origine nord-américaine se diffuse rapidement en Europe en amenant une vision renouvelée du portage de projet qui rend « possible la conciliation entre le goût de l’aventure entrepreneuriale et la recherche d’utilité sociale » (Sibille, 2016, p. 7), elle fait également face à certaines résistances. En France, au Québec et dans la majeure partie des pays d’Europe occidentale, l’approche de l’entrepreneuriat social entre en confrontation avec un champ plus ancien, mais lui aussi vecteur d’innovations sociales : l’économie sociale. Sur le plan idéologique, plusieurs auteurs critiquent ce renouvellement via l’entrepreneuriat social, car celui-ci « ne s’affranchit pas du capitalisme et d’une économie dominante fondamentalement injuste et productrice d’inégalités » alors qu’ils voient l’économie sociale comme « le moyen de l’émancipation et du développement des personnes » (Draperi, 2010, p. 22). Les critiques portent sur « le mode de faire » de l’entrepreneuriat social qui envisage plus l’innovation pour ses finalités que pour son processus (Besançon et al., 2013) et « esquive » les rouages de la société qu’elle devrait tendre à transformer. Sur le plan organisationnel, il est également reproché l’importance donnée à l’atteinte d’un résultat de changement ou d’un impact social, peu importe les moyens que l’entrepreneur emploie tant qu’il se montre capable de remettre en cause, voire de remplacer l’intervention publique en se saisissant des opportunités de marché. Face à cela l’économie sociale, qui est présente historiquement dans la plupart des pays occidentaux, est régie par un certain nombre de principes qui structurent le fonctionnement de ses organisations et valorisent des processus plus collectifs et démocratiques (Laville et Cattani, 2008) :

- La finalité de service à la collectivité ;
- L’autonomie de gestion pour sortir de la dépendance aux pouvoirs publics ;
- Le contrôle démocratique par les membres au-delà du capital détenu ;
- La primauté des personnes et de l’objet social.

Sur les plans idéologique et organisationnel, entrepreneuriat social et économie sociale semblent s’opposer, mais les recherches menées sur le sujet nuancent cette idée et montrent des continuités comme des ruptures entre des concepts qui évoluent rapidement. L’économie sociale tend à se diversifier et à intégrer de nouvelles formes organisationnelles, cet élargissement s’illustre par l’institutionnalisation, en 2014 en France avec la loi ESS : l’économie sociale et solidaire regroupe alors « l’économie sociale – un secteur ancien centré sur un ensemble d’organisations définies par leur statut juridique – et l’économie solidaire – un mouvement plus

*récent qui intègre des organisations solidaires d'utilité sociale dont les nouvelles entreprises sociales* » (Petitgand, 2018, p. 31).

Les entreprises sociales sont étudiées à travers l'Europe par les chercheurs du réseau EMES qui observent « *des dynamiques entrepreneuriales nouvelles, souvent collectives et prenants corps au sein de l'économie sociale et solidaire* » (Defourny et Nyssens, 2019, p. 20). Les chercheurs de l'EMES envisagent alors l'entreprise sociale comme une « *multi-goal, multi-stakeholder and multiple-resource enterprise* » (Defourny et Nyssens, 2010, p. 43). Finalement, les champs de l'innovation sociale, de l'entreprise sociale et de l'entrepreneuriat social se recoupent via l'ESS, décrit comme un mode d'entreprendre disposant d'un ensemble d'outils juridiques, normatifs ou financiers que peuvent mobiliser les entrepreneurs sociaux.

Pour Richez-Battesti et Petrella (2015), il s'agit d'acteurs capables « *d'apporter une réponse innovante à un problème social important, grâce à la mobilisation de ressources diversifiées et renouvelées. Il y a là une certaine continuité avec le rôle d'innovation et de changement assuré par les entrepreneurs de l'ESS qui, depuis toujours, défrichent de nouvelles demandes sociales et y répondent à l'aide de solutions innovantes.* » (Richez-Battesti et Petrella, 2015, p. 6).

Malgré les résistances, les travaux et les évolutions du secteur ont progressivement permis de concevoir une vision européenne de l'entrepreneuriat social qui donne de l'importance aux principes clés de l'ESS, notamment les dimensions collectives et démocratiques souvent négligées dans les approches nord-américaines (Petitgand, 2018). L'innovateur social, en tant qu'entrepreneur social, est en ce sens plutôt reconnu pour sa capacité à fédérer un collectif autour de son projet et à instaurer un modèle démocratique que pour son charisme et son leadership. Pour Richez-Battesti et Petrella (2015), il ne faut pourtant pas nier les qualités entrepreneuriales des innovateurs sociaux, le cadre de l'ESS a tendance à les masquer au profit de l'égalité des membres par exemple. Ces définitions de l'entrepreneuriat social ont ainsi tendance à effacer le rôle des acteurs – innovateurs sociaux au profit du processus. En ce sens, il est complexe de donner une définition partagée de ce qui constitue le rôle de l'entrepreneur social. Si de manière synthétique de nombreux auteurs retiennent sa capacité à articuler efficacité économique et progrès social (Boutillier, 2009), son rôle semble prendre tout son sens selon la situation. Richez-Battesti (2016) distingue en ce sens l'entrepreneur collectif qui entreprend dans un contexte de renouvellement des formes coopératives (SCIC<sup>18</sup>, CAE<sup>19</sup>, PTCE<sup>20</sup>), l'entrepreneur

---

<sup>18</sup> Société Coopérative d'Intérêt Collectif

<sup>19</sup> Coopérative d'Activité et d'Emploi

<sup>20</sup> Pôle Territoriaux de Coopération Economique

associatif qui est au fondement d'associations dites « entrepreneuriales » (Nyssens et Defourny, 2019), et l'entrepreneur social qui développe des entreprises sociales. Par ailleurs, Tracey et Stott (2017) font la proposition de distinguer entrepreneur, intrapreneur et extrapreneur social. L'intrapreneur porte un projet d'innovation sociale au sein d'une organisation existante, l'extrapreneur, quant à lui, joue un rôle d'intermédiaire et d'animateur d'un processus inter-organisationnel qui vise au développement d'innovations sociales.

Nous pouvons à ce stade retenir la définition de Brouard et al. (2010) pour qui l'entrepreneuriat social est « *un concept qui représente l'ensemble des activités et des processus pour créer et soutenir la valeur sociale en utilisant des approches entrepreneuriales innovantes et en tenant compte des contraintes de l'environnement externe* » (Brouard et al., 2010, p. 49). Cette définition reprend trois aspects centraux qui mettent en lien acteurs, projets d'innovation sociale et contexte :

- 1) L'idée d'activité et de processus qui montre les caractéristiques dynamiques et multidimensionnelles du projet d'innovation sociale - créateur de valeur sociale.
- 2) L'aspect entrepreneurial et innovant, qui précise le rôle stratégique des porteurs de projet et l'enjeu de non seulement créer de la valeur sociale, mais de rendre celle-ci durable à travers la structuration du projet.
- 3) Les contraintes de l'environnement externe qui soulignent l'encastrement territorial de ce type de projet (Boughzala et al. 2019).

Dans cette partie, nous sommes remontés aux origines du concept d'entrepreneuriat social, pour comprendre les débats qu'il suscite et livrer une définition qui s'accorde à la conception de l'innovation sociale que nous avançons jusqu'ici. Nous avons montré que les entrepreneurs de l'innovation sociale et leurs rôles particuliers ne peuvent pas correspondre à la représentation classique que nous avons de l'entrepreneuriat. Dans notre quête de compréhension concernant les acteurs – initiateurs de projets d'innovation sociale, nous allons dans la partie suivante, exploiter la riche littérature qui s'est intéressée aux mécanismes collectifs sous-jacents à cette activité entrepreneuriale. Si les termes d'entrepreneur et de collectif peuvent sembler antinomiques, ils composent désormais un véritable champ d'activités et de recherches : celui de l'entrepreneuriat collectif.

### ***2.1.2 L'entrepreneuriat collectif dédié au portage du projet***

En étudiant l'entrepreneuriat, Boncler et al. (2006) ont pointé du doigt le manque de travaux mettant en valeur ce qu'ils nomment « l'entreprendre ensemble ». Nous cherchons ici à préciser

les modalités d'émergence de projets d'innovation sociale, et si la littérature consistante sur l'entrepreneuriat social nous offre de riches perspectives sur les acteurs et l'action au sein de ces projets, elle alimente également une représentation paradoxale de l'innovation sociale, d'une part individuelle et volontariste et d'autre part déterministe et collective. Le concept d'entrepreneuriat collectif semble en mesure de concilier ces deux versants de l'innovation sociale.

Tout d'abord, ces travaux s'attachent à rappeler que l'entrepreneuriat est un phénomène social, issu d'un effort collectif et d'interactions (Boncler et al., 2006). Pour ces auteurs, de nombreux projets innovants débutent en équipe, à travers des associations de compétences, de visions, d'efforts (en termes financiers ou de travail), sources d'avantages et d'inconvénients qu'il convient d'étudier. Dans le contexte de l'ESS, Boncler et Hlady Rispal (2004) soulignent même la dimension doublement collective de l'entrepreneuriat en milieu solidaire :

*« Il s'agit, d'une part, d'un entrepreneuriat collectif de plusieurs acteurs qui sont entrepreneurs ensemble (même si le projet peut être impulsé par une personne prioritairement), et d'autre part, d'un entrepreneuriat où l'adhésion de parties prenantes, institutionnelles notamment, est indispensable »* (Boncler et Hlady Rispal, 2004, p. 25).

Au sein des projets d'innovation sociale, les dynamiques collectives internes sont souvent étudiées en distinguant un mode de portage individuel dont la capacité à s'entourer de partenaires est déterminante d'un mode de portage en équipe entrepreneuriale qui mise sur la composition hétérogène de ses membres, mais surtout leur complémentarité (Dufays et Huybrecht 2016).

L'entrepreneuriat collectif est également exploité pour dépasser les modes d'analyses centrés sur le ou les individus à l'initiative des projets et concevoir une approche plus globale du phénomène collectif (Emin et Guibert, 2017), dans le courant des approches processuelles de l'*entrepreneuring* (Steyart, 2007) et de l'effectuation (Sarasvathy, 2001). C'est en ce sens que le concept d'entrepreneuriat collectif s'accorde bien avec l'approche institutionnaliste, ou orientée « processus » (Grimm et al., 2013) de l'innovation sociale. Fontan (2011) caractérise ainsi l'entrepreneur social et collectif :

*« C'est donc dans la capacité d'établir un dialogue avec les citoyens et les citoyennes que ce type d'entrepreneuriat se révèle être un outil approprié pour réaliser un projet socioéconomique à portée politique centré sur la combinaison d'objectifs sociaux, économiques et environnementaux. C'est dans et par cette capacité d'écoute et d'empathie que se distingue, pour des entrepreneurs sociaux ou des entrepreneurs*

*collectifs, leur choix de s'investir dans l'entrepreneuriat social ou dans l'entrepreneuriat collectif plutôt que dans l'entrepreneuriat classique, tout en le faisant sans tomber dans le piège d'une professionnalisation éteignoir.* » (Fontan, 2011, p. 51).

Ce dialogue nécessaire avec une diversité de parties prenantes confirme que la dimension collective peut se jouer au sein de l'organisation, mais surtout à un niveau inter-organisationnel. En gardant en ligne de mire l'objectif de changement social de l'innovation sociale, il apparaît pertinent que la mobilisation collective dépasse les frontières de l'organisation. Ce travail de mobilisation en vue d'engager un changement passe par l'action collective définie comme « *la tentative de constitution d'un collectif, plus ou moins formalisé et institutionnalisé, par des individus qui cherchent à atteindre un objectif partagé, dans des contextes de coopération et de compétition avec d'autres collectifs* » (Cefai, 2007, p. 8). L'Encadré 2 précise en quoi la notion d'action collective est pertinente pour appréhender ce qui peut générer le socle collectif de l'entrepreneuriat social.

*Encadré 2 : Trois formes d'actions collectives à l'origine des projets d'entrepreneuriat social*

Montgomery et al. (2012) qui utilisent le terme d'entrepreneuriat social collectif recensent trois formes majeures d'actions collectives :

1) Les mouvements sociaux, qui sont à l'origine de nombreux projets de changement et qui impliquent l'interaction entre des acteurs variés : activistes, médias, réseaux professionnels... pour une diffusion large de l'information. Durand-Folco (2019, non paginé) cite comme exemple :

*« Les mouvements sociaux égalitaristes, anticapitalistes, féministes, antiracistes et décolonisateurs, dont les actions collectives à portée contestataire, visant à transformer les institutions ou à créer des initiatives autonomes à l'extérieur du système actuel, ont émergé par vagues successives au cours des deux derniers siècles ».*

La recherche de Akemu et al. (2016) relate le cas de la création de l'entreprise sociale Fairphone et son imbrication avec le mouvement social militant dénonçant les conditions de travail liées à l'extraction des minerais utilisés pour les smartphones.

2) La coopération communautaire qui illustre l'association d'acteurs différents dans le but d'améliorer le bien-être social et/ou économique d'une population locale. Montgomery et al. (2012) donnent l'exemple de l'origine des banques coopératives dans les régions rurales qui ont permis de garantir un premier accès aux crédits et rassemblaient autour d'une cause commune les habitants, agriculteurs, artisans ou encore représentants religieux.

3) Les collaborations intersectorielles sont des efforts de coopération entre au moins deux champs ou secteurs différents afin de créer des synergies pour répondre à des besoins sociaux plus précis et complexes. Des entités issues des secteurs publics, marchands et associatifs peuvent par exemple être amenées à entreprendre ensemble sous forme de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), statut qui encadre ce type d'action collective en France depuis 2001 :

*« À la différence des coopératives classiques organisées autour d'un sociétariat unique (les salariés ou les consommateurs ou les agriculteurs, etc.), la SCIC est une coopérative de multi-sociétaires qui peut réunir sur un projet d'entreprise, les salariés, les usagers, des citoyens, des associations et les collectivités locales jusqu'à 20 % du capital. » (Sibille, 2016, p. 6).*

Des travaux récents démontrent à ce propos le rôle « partenarial » de l'acteur public, qui aux côtés des entreprises, développe des lieux et événements facilitant ces collaborations inter-organisationnelles, appelés arènes entrepreneuriales (Bourbousson et al., 2021). Dans la réalité, les projets d'entrepreneuriat collectif peuvent simultanément faire appel à ces différentes formes d'action collective, tant que celles-ci leur permettent de consolider les ressources du projet (Montgomery et al., 2012).

L'entrepreneuriat collectif peut ainsi être vu comme un mix de stratégies visant à générer de nouvelles idées en croisant points de vue et ressources, à gagner en légitimité, à affiner la compréhension des besoins du territoire ou encore à hybrider son modèle économique. Il s'agit de construire un réseau ou un système de relations offrant la possibilité aux parties prenantes de s'intégrer tout en restant indépendantes, de générer des interactions productives et non seulement guidées par l'intérêt individuel, mais aussi par des valeurs communes, des normes et des sentiments communs. Ces stratégies constituent de précieux leviers à mobiliser lors du développement et du portage de projets d'innovation sociale. Elles permettent de préciser

l'importance du travail collectif dans tout projet de transformation sociale, en se démarquant de la figure individuelle et héroïque de l'entrepreneur. L'attention est portée à la diversité des acteurs et leurs rôles (Emin et Schieb-Bienfait, 2013) et en lien avec les dimensions multi-partie prenante, territoriale et de gouvernance exposée dans la section précédente (cf. 1.3). Pour Fontan (2011), ce mode d'entreprendre doit faciliter une innovation sociale capable de « *de reconnaître le droit de parole, de participation ou de gérance à un ensemble de parties prenantes qui peuvent directement être impliquées dans la solution des problèmes rencontrés ou dans la réalisation des aspirations envisagées* » (Fontan, 2011, p. 51). L'auteur montre ici la capacité de l'entrepreneuriat collectif à élaborer des systèmes de gouvernance participatifs et doter les projets d'une réelle dimension politique. Pour certains auteurs, cette dimension politique, en rupture avec les approches classiques de l'entrepreneuriat social qui ne font aucunement référence à la participation démocratique au sein des structures, dépasse les frontières de l'organisation et contribue au débat public (Laville et al. 2016). Les projets d'innovation sociale, même plus ou moins formalisés en entreprises sociales, constituent des espaces de construction démocratiques propices à la mise en œuvre de nouveaux rapports de production et d'échange.

Cette revue des travaux sur les porteurs de projets d'innovation sociale nous a mené à exploiter les concepts d'entrepreneuriat social et d'entrepreneuriat collectif. Pour être en accord avec la manière dont nous avons conceptualisé l'innovation sociale dans la section précédente, il apparaissait pertinent d'exploiter un ensemble de travaux qui démystifient l'entrepreneur-héros et laissent une place plus importante au processus et au projet lui-même. Afin de compléter les connaissances au sujet de ce processus entrepreneurial particulier, nous allons faire appel aux approches renouvelées en entrepreneuriat dans la partie qui suit.

## **2.2 Les approches renouvelées en entrepreneuriat pour éclairer les enjeux du portage de projets d'innovation sociale**

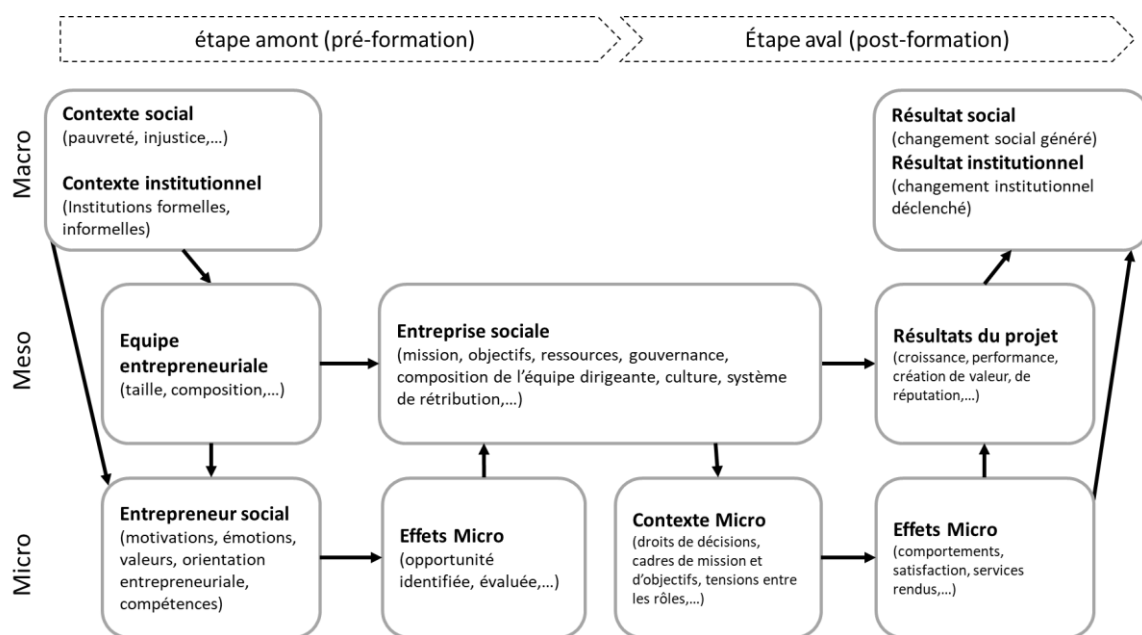
D'un côté, nous avons souligné le besoin d'approfondir les connaissances sur l'émergence entrepreneuriale des projets d'innovation sociale, en reprenant la métaphore de la face cachée de l'iceberg utilisée par Schmitt (2017) qui témoigne de la complexité du travail entrepreneurial sous-jacent à la partie visible et transformatrice des projets d'innovation sociale. De l'autre, nous avons constaté que les approches européennes de l'entrepreneuriat social avaient tendance à effacer le rôle du ou des entrepreneurs au profit du processus collectif et démocratique. Ces approches se focalisent plus sur la notion d'entreprise sociale, et moins sur les pratiques et dimensions entrepreneuriales et managériales du phénomène. Afin de relier ces enjeux à celui de

préciser ici « qui » et « comment » sont initiés les projets d'innovation sociale, nous présentons ici les contributions potentielles des approches processuelles en entrepreneuriat dans un premier temps que nous rapprochons des perspectives critiques dans un second temps.

### 2.2.1 Du processus entrepreneurial à l'agir entrepreneurial

L'approche de l'entrepreneuriat par le processus s'est progressivement affirmée pour compléter, voire dépasser les approches privilégiant la personnalité et les caractéristiques de l'entrepreneur (Mair et Marty, 2006 ; Dorado, 2006). Elle implique d'élargir notre regard sur l'entrepreneuriat, souvent associé à l'étude des décisions prises par les entrepreneurs : les travaux qui se focalisent sur ces décisions forment un vrai socle pour ce champ de recherche, mais sont aujourd'hui trop réducteurs. Dès lors, de nombreux modèles processuels sont venus composer la littérature en entrepreneuriat et en entrepreneuriat social (voir par exemple, Dorado, 2006 ; Haugh, 2007 ou Perrini et al., 2010) et les modélisations tendent à s'étoffer pour intégrer une vision plus élargie et multiniveau du processus.

Figure 7 : représentation du processus entrepreneurial social (adaptée de Saebi et al., 2019, p. 83)



C'est l'exemple du modèle de Saebi et al. (2019) composé à la suite d'une revue systématique de la littérature sur l'entrepreneuriat social que nous avons repris ci-dessus (Figure 7). Le modèle illustre bien la richesse du processus en termes de parties prenantes impliquées et d'impacts potentiels à différents niveaux sociaux.



Certains chercheurs appellent à considérer l'entrepreneuriat non plus seulement comme l'étude processuelle et causale de la création organisationnelle, mais comme un lieu d'expérimentation de nouvelles formes organisationnelles (Hjorth et al., 2015). Selon Hjorth et al. (2015), l'entrepreneuriat est l'une des disciplines les plus processuelles du management, fait de changements intenses, de croissance rapide, mais aussi de déclin. Mais, toujours selon ces auteurs, les nombreux concepts et modèles théoriques qui l'encadrent nous amènent à nous en saisir de manière statique. Il s'agit donc de reconnaître l'indétermination et la complexité du processus entrepreneurial, et d'explorer chemin faisant « *l'entrepreneuring* » (Steyart, 2007 ; Schieb-Bienfait et al. 2020). C'est également en ce sens, et pour remettre en cause la domination des études causales que les approches de l'effectuation (Sarasvathy, 2001) se sont développées : basée sur un futur souhaité, mais modifiable, l'approche effectuale est plus itérative dans le sens où l'acquisition de nouvelles ressources et de nouveaux objectifs auprès de l'écosystème participe à la conception du projet entrepreneurial. C'est bien dans l'action, aussi nommé l'agir entrepreneurial que se conçoit une approche renouvelée et contingente de l'entrepreneuriat. L'agir entrepreneurial se définit comme « *l'expérience que se fait l'entrepreneur en situation en lien avec son écosystème pour entreprendre, c'est-à-dire favoriser la décision et l'action entrepreneuriale à partir d'une intentionnalité transformée en projet entrepreneurial* » (Schmitt, 2017, p. 9). L'emprise du contexte sur l'action apparaît pertinente dans le cas de projets d'innovation sociale, tout comme la notion d'intentionnalité<sup>21</sup> qui désigne la capacité d'orienter ses actions vers un objet à construire à partir d'un écosystème constitué des parties prenantes de son projet, dont les fondements sont parfois tacites et non verbalisés (Schmitt, 2015). L'expression et le partage de cette intentionnalité sont d'autant plus déterminants dans les situations d'entrepreneuriat social collectif. Ce travail d'intelligibilité de l'action par l'entrepreneur et pour les parties prenantes reflète les concepts de cognition distribuée (Hutchins, 1995) et de traduction (Callon et Latour, 2013). C'est un travail de construction de sens qui permet de relier le plus pertinemment possible différentes composantes du processus entrepreneurial telles que l'entrepreneur et son intentionnalité, le projet et l'écosystème. Cette perspective de l'action entrepreneuriale s'inscrit dans une théorie relationnelle (Goffman, 1974) dans la mesure où elle est décrite comme située et non rationnelle. Dans une perspective rationnelle, l'action a tendance à être déconnectée des circonstances dans laquelle elle se produit, alors que la perspective « située » inscrit l'action dans son contexte qui est changeant, et lié aux

---

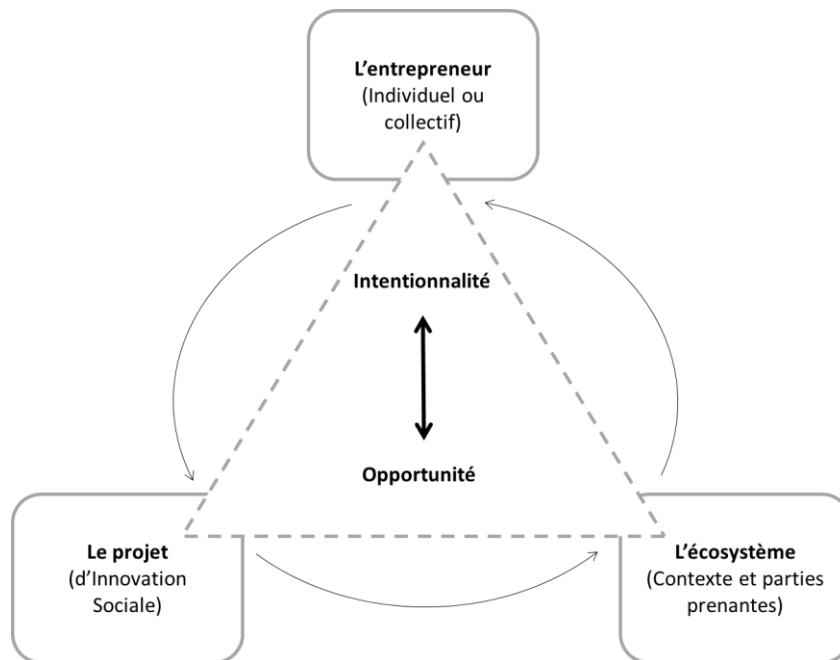
<sup>21</sup> À ne pas confondre avec l'intention d'entreprendre, souvent employée en entrepreneuriat, que l'on peut définir avec Fayolle et Gailly (2009, p. 178) comme « *un état d'esprit orientant l'attention et l'action d'un individu vers des situations professionnelles indépendantes, par opposition à des positions d'employé* »

représentations des acteurs locaux (Schmitt, 2015). Pour concrétiser ce travail en situation, l'entrepreneur peut structurer ses relations grâce à des artefacts (Schmitt, 2017). À ce titre, l'opportunité, concept central aux définitions multiples, peut-être appréhendé selon deux approches ontologiques :

« Celle qui voit dans l'opportunité une réalité objective, identifiable en tant que telle (Shane, 2012), et celle qui postule que l'opportunité est une construction sociale qui naît des interactions et des confrontations entre un individu et un environnement (Alvarez et Barney, 2007 ; 2010). » (Degeorge et Messeghem, 2016, p. 3).

La seconde approche, que Degeorge et Messeghem (2016) nomment « création » (*versus* « identification ») s'accorde aussi bien avec la conception renouvelée de l'entrepreneuriat que nous avançons ici qu'avec la conception institutionnaliste du projet d'innovation sociale telle que nous l'avons développée dans la section 1. L'opportunité peut ainsi être vue comme l'un des artefacts que le processus entrepreneurial permet de créer. Ensuite la concrétisation du travail entrepreneurial passe par la conceptualisation du projet entrepreneurial qui constitue l'objet à l'interface entre l'interne (l'entrepreneur) et l'externe (son écosystème) (Schmitt, 2017). Pour Schieb-Bienfait et al. (2014, p. 30), « le projet, tout comme le business model, est un artefact, un instrument de dialogue entre les différentes parties prenantes du projet et l'entrepreneur » et l'approche développée par ces auteurs, nommée *Project Based View* (PBV) (Bréchet et Schieb-Bienfait, 2011 ; Emin et Schieb-Bienfait, 2013) donne une place importante au projet entrepreneurial et à la phase d'émergence. Le projet d'entreprendre rend intelligible la situation entrepreneuriale auprès des diverses parties prenantes, afin de les enrôler dans une dynamique collective (Johannisson, 2002), il favorise la structuration et la communication de l'intentionnalité du ou des entrepreneurs.

Figure 8 : représentation du processus entrepreneurial social  
(adapté du modèle 3M de Schmitt, 2017)



En nous basant sur les travaux de Schmitt (2017) et la perspective de l’agir entrepreneurial, nous proposons ainsi une lecture différente du processus entrepreneurial social avec le modèle ci-dessus (Figure 8) qui met en relation le ou les porteur(s) de projet, l’écosystème et le projet de manière non linéaire et causale. L’idée est de s’extraire des approches chronologiques conventionnelles allant du présent au futur. Schmitt le justifie ainsi :

*« Le discours des entrepreneurs montre pourtant une tout autre relation au temps : le temps va du futur au présent dans une perspective itérative, de l’intentionnalité à l’action de façon itérative. L’entrepreneur décrit d’abord ce qu’il souhaite faire. Le point de départ, c’est le futur, plus exactement, la projection d’un produit ou d’un service dans un futur. Il est possible d’avancer que ce n’est pas le passé, mais le futur, qui détermine le présent qui détermine lui-même le futur de façon interactive » (Schmitt, 2015, p. 122).*

L’entrepreneur social est ici reconnu pour sa capacité à organiser les choses du présent qu’il ressent comme problématiques, ou désordonnées en travaillant à « faire sens » de ces éléments (Weick, 1989) et en étant guidé par la projection d’un futur possible. Le schéma montre la nécessaire mise en dialogue des notions d’intentionnalité et d’opportunité sur lesquelles repose le processus entrepreneurial, plutôt que de préserver idées et projets pour lui, l’entrepreneur social se différencie dans cette approche par son ouverture sur l’extérieur et la quête d’une cohérence à la fois interne et externe (Schmitt, 2015).

Nous avons parcouru ici une partie de la riche littérature en entrepreneuriat qui permet d'en dépeindre les caractéristiques processuelles et sensibles à son environnement. Ce processus peut être saisi à travers une approche plutôt individualiste, par laquelle l'entrepreneur, à l'origine du processus, agit et ce sont ses décisions qui transforment le contexte dans lequel il opère. Le processus peut également être saisi à travers une approche plutôt holistique (Boutillier et Uzunidis, 2017), dans laquelle la compréhension des comportements de l'entrepreneur et des acteurs liés au processus s'inscrit dans un contexte économique, social, mais aussi politique ou encore technologique. En adoptant un point de vue alternatif du processus entrepreneurial, et en démontrant l'intérêt d'étudier le portage des projets d'innovation sociale dans cette perspective, nous nous rapprochons des approches critiques en entrepreneuriat. Nous allons approfondir celles-ci dans la partie suivante afin d'en saisir le potentiel pour l'étude des projets d'innovation sociale.

### 2.2.2 *L'apport des approches critiques*

Notre thèse avance une approche de l'innovation sociale en mesure de questionner les standards de l'innovation, et de bousculer les pratiques et ambitions de l'innovation technologique. Nous avons également présenté une approche de l'entrepreneuriat social et collectif qui fait valoir ses spécificités par rapport à l'entrepreneuriat classique et remet en cause un certain nombre de présupposés sur l'entrepreneuriat tel que le mythe de l'entrepreneur-héros. En venant « *défier et déstabiliser les connaissances existantes pour ouvrir des compréhensions nouvelles et différentes qui peuvent changer, en bien, la société* » (Germain et Jacquemin, 2017, p. 15), nous alimentons d'une certaine manière les perspectives critiques des champs de l'entrepreneuriat et de l'innovation. Les approches critiques en entrepreneuriat suivent cette même direction en travaillant à la déconstruction de la mythologie entrepreneuriale (Germain et Jacquemin, 2017) faite de croyances fortement ancrées telle que la relation entre entrepreneuriat et croissance (ou relance) économique (associé à la destruction-créatrice, il est souvent attribué à l'entrepreneuriat le pouvoir de la résilience, du rebond, face à la désindustrialisation et aux délaissements de certains territoires). En ce sens, il n'est pas inédit d'étudier l'innovation sociale en adoptant une perspective critique ou alternative du travail entrepreneurial associé. L'étude du processus de création d'un supermarché coopératif par Aufrère et al. (2019) propose le rapprochement de la littérature entrepreneuriale à celle des communs (Ostrom, 1990) dans l'optique de réintégrer la solidarité au cœur des processus d'émergence organisationnelle. Ce type de projet socialement innovant voit le jour dans de nombreuses villes françaises ces dernières années et implique d'articuler la dimension éthique à la dimension marchande dans le processus entrepreneurial. Pour appréhender l'émergence du cas de supermarché étudié, les auteurs font converger le

concept d'*entrepreneurship* (Steyart, 2007) et celui de Communs (Ostrom, 1990) et identifient des pratiques originales qu'ils nomment *Commoneuring*. Ce néologisme « *pose les conditions selon lesquelles l'entrepreneuriat peut être (re)conceptualisé pour être mis au service d'un projet collectif visant à la (re)production des communs.* » (Aufrère et al., p. 95). Il y a donc un réel intérêt à se saisir des perspectives critiques en management dans le sens où leurs finalités sont cohérentes avec les enjeux de la recherche en entrepreneuriat et innovation sociale. C'est ce que nous démontrons dans le tableau suivant (Tableau 2) repris et adapté des travaux de Germain et Jacquemin (2017, p. 13).

Tableau 2 : finalités d'une recherche critique et pertinence pour l'entrepreneuriat et l'innovation sociale (adapté de Germain et Jacquemin, 2017, p. 13)

Finalités	Études critiques en management	Avenues critiques en entrepreneuriat	Pertinence avec les enjeux de l'entrepreneuriat et de l'innovation sociale
Dévoiler pour s'émanciper	s'émanciper des connaissances et discours managériaux dominants qui participent à notre servitude volontaire.	Étudier l'élaboration des identités entrepreneuriales, en particulier de populations subissant les clichés, stéréotypes et figures dominantes afin de créer les conditions d'une émancipation.	De nombreux travaux traitent de l'émancipation (Petitgand, 2018), de l' <i>empowerment</i> (Besançon, 2013) et <i>in fine</i> des transformations dans les rapports sociaux permis par les projets d'innovation sociale et explicités par le travail de recherche
Travailler pour dénouer	Travailler à dénouer le « dispositif savoir-pouvoir » en montrant en quoi les techniques et pratiques du management et des sciences du management contribuent à la fabrique d'un ordre qui exclut d'autres possibles ».	débusquer les effets de nombreux outils, modèles et techniques produits par les chercheurs, accompagnateurs et consultants qui forment et formatent la pratique entrepreneuriale	La littérature sur la professionnalisation de l'ESS et de l'innovation sociale à travers la financiarisation et l'instrumentation des projets, et les effets engendrés de dilution du sens (Maisonnasse et al., 2019)
Écrire pour ouvrir les indéterminations	Réinterpréter par la déconstruction et l'expérimentation de nouveaux styles d'écriture et d'interprétation du matériau empirique laissant place à d'autres voix et dimensions » afin « d'ouvrir les indéterminations ».	Mener des recherches privilégiant la production de récits multiples, variés et contradictoires qui ne font que refléter la réalité indéterminée de la pratique entrepreneuriale. S'intéresser aux pratiques ordinaires qui jalonnent le parcours entrepreneurial.	Les terrains de l'entrepreneuriat social offrent la possibilité de recroiser des cadres théoriques de manière originale (comme le font Aufrère et al. 2019 avec Communs et entrepreneuriat) pour repenser les processus et routines organisationnelles
S'engager localement	S'engager « aux côtés des acteurs de terrain en vue d'éclairer leur situation et leurs problèmes sous de nouveaux angles, de les aider à rendre compte de et réfléchir leur réalité »	Produire des recherches-critiques qui ouvrent avec les entrepreneurs le champ des possibilités entrepreneuriales. Postuler le principe d'égalité entre accompagnant et accompagné.	L'étude des projets d'innovation sociale se prête à l'observation longue et immersive. Des recherches mobilisent ainsi les outils de l'ethnographie (Michaud, 2011, Petitgand, 2018).

Ce tableau nous montre la pertinence et l'intérêt de poser systématiquement un regard critique à toute discipline scientifique dont l'accumulation des connaissances gagnerait à être explorée

afin d'être remise en cause, voire défiée plutôt que de miser sur la détection de vides, ou *gaps* d'une littérature prise pour acquis (Germain, 2017).

Du management à l'entrepreneuriat, mais aussi de l'innovation à l'innovation sociale, tous ces champs gagnent à être analysés d'un regard différent. L'action entrepreneuriale sous-jacente au portage de projet d'innovation sociale apparaît en ce sens reprendre un certain nombre de codes de l'entrepreneuriat. Germain (2017) propose de réinterroger « l'entreprendre » au regard des enjeux de légitimité et d'émancipation d'une part, et des dimensions de temps et d'espace d'autre part. Entreprendre avec pour mission première la réponse à un besoin social est effectivement en proie à de fortes tensions entre la légitimité nécessaire (pour convaincre de la réalité du besoin et pour obtenir des ressources dans un contexte de rareté) qui pousse à un certain conformisme contradictoire avec la volonté émancipatoire (garder la main sur son projet, entreprendre en fonction de ses valeurs, etc.). Il s'agit ici de réinterroger l'articulation de ces deux notions au sein de la conception renouvelée de l'entrepreneuriat pour renforcer ce qui est visé : la cohérence interne et externe du projet entrepreneurial. En ce qui concerne la dimension temporelle, nous avons présenté un modèle (cf. Figure 8, p.78) du projet entrepreneurial qui se détache des projections causales et chronologiques. Enfin, concernant la dimension spatiale, Germain (2017) fait valoir l'évolution lente des préoccupations concernant les contextes entrepreneuriaux, selon lui l'espace entrepreneurial est trop souvent associé à de larges contextes régionaux, nationaux ou internationaux et les recherches se penchent trop peu sur les micro-espaces faits de pratiques quotidiennes et communautaires. Dans la mesure où nous cherchons à appréhender l'entrepreneuriat dans une optique collective et multi-partie prenante, le tissu spatial qui facilite les relations entre différents acteurs, génère des échanges, flèche certaines ressources ou permet à l'information de circuler peut jouer un rôle déterminant. Le terme d'écosystème est à ce titre de plus en plus exploité pour identifier les réseaux en place favorisant l'entrepreneuriat à l'échelle d'un territoire. Nous développons plus en profondeur cette notion spatiale d'écosystème dans la sous-section suivante.

### 2.3 L'économie sociale et solidaire et ses écosystèmes

Pour compléter cette seconde section qui précise les conditions d'émergence des projets d'innovation sociale (Qui et comment ?), nous allons préciser dans quel contexte évoluent acteurs et projets et comment ce contexte peut soutenir la production d'innovations sociales cohérentes et pérennes. En ce sens nous nous apprêtons à questionner le rôle de l'ESS en tant qu'écosystème favorable à l'émergence d'innovation sociale. Ce propos s'inscrit pleinement dans la conception

de Besançon et Chochoy (2015, p. 84) pour qui « *l'innovation sociale constitue moins un secteur clairement délimitable qu'une démarche incluant une hétérogénéité d'acteurs qui la produisent collectivement. Si cette hétérogénéité ne se limite pas à l'économie sociale et solidaire, elle constitue cependant un milieu favorable à l'émergence d'innovations sociales* ». Nous questionnons ainsi la pertinence de l'échelle locale pour appréhender l'hétérogénéité des acteurs et leurs actions puis rapprochons cette dynamique locale au contexte de l'ESS.

### 2.3.1 *Pertinence de l'échelle locale*

Les propos développés jusqu'ici pointent les tensions qui existent dans la littérature concernant le portage de l'innovation sociale. Nous avons vu l'importance de se détacher d'une vision « micro entrepreneuriale » selon laquelle un entrepreneur héroïque et unique serait à même de développer des initiatives socialement innovantes. À l'opposé, Il apparaît peu réaliste d'étudier l'innovation sociale à un niveau d'analyse macroscopique, faite uniquement de l'étude des décalages entre besoins couverts et besoins réels de la société, des régulations de l'action publique ou de la société civile. Cela illustre la difficulté d'adopter une approche cohérente de l'innovation sociale qui pour Gallois et al. (2016, p. 363) est « *une nouveauté qui n'est ni le produit d'un acteur public central, ni celui d'acteurs privés, mais au contraire le produit d'un collectif territorial* ». Pour situer ce collectif, plusieurs auteurs nous invitent à repenser le rôle de l'acteur public dans une perspective partenariale (Klein et al., 2014 ; Gallois et al., 2016). Les collectivités territoriales n'agissent pas seulement comme intermédiaires à la diffusion des directives nationales, à la distribution des subventions, mais exploitent leurs capacités d'action en mettant à disposition des acteurs locaux leur expertise et leurs connaissances, leurs compétences territoriales ou encore une partie de leurs moyens. S'en suit le développement croissant de partenariats publics-privés, intersectoriels et d'entités intermédiaires faisant le lien entre strates territoriales (nationale, régionale, locale, et avec par exemple ESS France, la CRESS Pays de la Loire et les Écossolies ou l'IRESA dans les départements respectifs de la Loire-Atlantique et du Maine-et-Loire). L'enjeu est d'obtenir une échelle adaptée à l'action, cette dynamique collective locale se nourrit d'une identité territoriale partagée selon Klein et al. (2014). La reconnaissance de cette identité est souvent basée sur la différenciation envers les dynamiques de globalisation, mais aussi les identités des territoires voisins. Cette identification collective permet selon ces auteurs :

« *D'innover socialement et inverser le cycle de la fragilisation impulsé par la globalisation (Fontan et al., 2003). Le local est donc devenu l'échelle appropriée d'intervention territoriale aussi bien pour l'acteur public que pour les acteurs de la société civile dans une perspective d'innovation pour la gouvernance des sociétés* » (Klein et al., 2014, p. 126).

À ce titre Penven (2015) propose le concept d'innovation sociale locale « *fondé sur la solidarité et la proximité, et défini en opposition avec le modèle de « l'innovation technologique de marché globalisé »* » (Penven, 2015, p. 134). Gianfaldoni et Manoury (2019), qui étudient des projets soutenus par la Fondation de France à travers un dispositif territorial, voient dans ces initiatives ascendantes et collectives des projets « endogènes au territoire ». D'un côté, ces auteurs voient le territoire comme échelle d'analyse pertinente permettant de saisir les effets d'opportunités et de contraintes du territoire sur les projets en son sein, et nomment ce phénomène l'innovation sociale territorialisée. De l'autre, ils voient l'impact des projets d'innovation sociale sur leur territoire, capable de le (re)configurer, de proposer de nouvelles normes, relations sociales et cadres d'organisation collective à travers ce qu'ils appellent l'innovation sociale territorialisante. Dans ce contexte les projets d'innovation sociale sont construits avec les ressources présentes sur place, mais aussi les acteurs, pour prendre en compte leurs besoins dans une logique de proximité. Ce qui suggère une conception du développement local basée notamment sur l'*empowerment* plutôt que l'assistanat (Gianfaldoni et Manoury, 2019). Cela rejoint précisément la dimension d'ancrage territorial présentée en section 1 (1.3.1.3) et employée pour qualifier une partie du potentiel des projets d'innovation sociale. Cette logique de proximité ou de développement local est identifiée par certains auteurs comme une réponse pertinente aux crises que nous traversons et s'opère à travers « *la création d'activités nouvelles correspondant à des besoins nouveaux et générées par des entreprises de petite dimension* » (Gatel, 2020, p. 41). Cette logique constitue en cela un faire-valoir croissant pour l'ESS face aux logiques de développement plus « classiques » et macroéconomiques. En ce sens, et pour approfondir et concrétiser ce contexte local et multi-acteur, nous allons questionner en quoi l'ESS peut constituer un milieu favorable aux projets d'innovation sociale.

### **2.3.2 L'ESS et ses acteurs, le meilleur intermédiaire pour l'innovation sociale ?**

De nombreux auteurs mettent en lien les concepts d'innovation sociale et d'ESS (Bouchard, 2006 ; Richez-Battesti, 2008 ; Besançon et Chochoy, 2015). Lévesque (2007) utilise le terme de « laboratoire » et Bouchard (2011), celui de « terreau fertile » pour montrer à quel point l'ESS constitue un espace propice au développement et à l'expérimentation sociale. De nombreux liens existent entre les deux concepts : les origines contestataires et militantes qui légitiment les actions socialement innovantes des organisations de l'ESS, leur action au plus près du terrain qui leur permettent d'identifier les problématiques, proposer des solutions nouvelles et aller jusqu'à les institutionnaliser en les diffusant ou en les essayant (Bouchard, 2011). Plus largement l'ESS intègre les spécificités organisationnelles et institutionnelles propices à l'innovation sociale : ses activités sont basées sur un fonctionnement participatif et démocratique, elles valorisent la



propriété collective et participent au développement d'une économie plurielle (Besançon et Chochoy, 2015). Il faut tout de même rappeler que le texte de loi de 2014 définit l'ESS en France non pas comme un secteur économique ou un champ politique, mais comme un « mode d'entreprendre », ce qui permet de réaffirmer qu'elle constitue un regroupement d'entreprises, certes différentes des entreprises classiques, mais dont le but reste la création de produits et de services (Gatel, 2020). Nous cherchons effectivement dans cette section à expliciter les mécanismes sous-jacents au portage de projets d'innovation sociale et le mode d'entreprendre alternatif que propose l'ESS semble en mesure de s'aligner aux dimensions et spécificités de l'innovation sociale. D'un pays à l'autre, et parfois même d'une région à l'autre (du point de vue québécois au Canada par exemple), l'économie sociale ou l'ESS se détermine relativement à la nature des régimes d'État-providence et des degrés d'engagement de la société civile concernant les enjeux sociaux et sociétaux qui l'influencent (Glémain et Richez-Battesti, 2018). Le cadre légal reste ainsi très variable selon chaque pays, mais une conception commune plus globale de l'entreprise sociale se dégage au niveau européen et au-delà (Québec, Amérique du Sud notamment). Celle-ci est marquée par un équilibre fragile entre l'envers entrepreneurial et son « tournant gestionnaire » (Maisonasse et al., 2018) et les valeurs phares de l'économie sociale (la solidarité, la liberté, la démocratie, fondée elle-même sur l'égalité, et aussi la primauté du développement de l'homme sur toute autre finalité). Mais cette conception de l'ESS reste elle-même évolutive et sujette à l'effort d'institutionnalisation de la part des politiques publiques. En France, la loi ESS de 2014 semble requestionner son périmètre et l'appartenance de certains acteurs aux valeurs de l'ESS. Avec l'agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale), cette loi suscite deux lectures :

- Une approche intégratrice, qui visait à attirer certaines sociétés commerciales pouvant valoriser la visée sociale de leurs activités malgré leur statut juridique.
- Une approche clivante, qui remet en cause la visée sociale d'acteurs qui « de droit » appartiennent à l'ESS.

Il y a alors débat autour de cette loi et de ses impacts : ses effets renforçant pour l'image et la notoriété des organisations de l'ESS (OESS) qui représentent aujourd'hui 10,5% des emplois salariés en France sont reconnus par de nombreux auteurs. L'impulsion donnée à de nouvelles expérimentations coopératives comme les PTCE (Fraisie, 2019 ; Billaudeau et al., 2016) ou encore l'accroissement du rôle des CRESS sur chaque territoire régional sont des marqueurs de cette dynamique. Nous relevons également les nombreux pays qui s'inspirent et adaptent à leur contexte la loi de 2014 pour accélérer un secteur également prometteur dans les pays

émergents<sup>22</sup>. Mais il faut rester vigilant, rappelle Gatel (2020), la dilution des valeurs et « modes de faire » propres à l'économie sociale, avec par exemple le remplacement du principe de non-lucrativité par la lucrativité limitée, laisse présager un certain nombre de dérives. Tout cela suscite certains questionnements légitimes : L'ESS en place de choix pour l'innovation sociale ou l'ESS au cœur des dérives de l'innovation sociale ?

S'il faut choisir, certains auteurs nous invitent à prendre du recul, et reconsidérer avec plus d'humilité ce que les acteurs de l'économie sociale font depuis des dizaines d'années : innover socialement. Et cela sans l'armada d'outils, de concepts et nouvelles théories tirées et souvent mal adaptées de l'économie classique pour indiquer une « *one best way* » aux innovateurs sociaux, à base de mesures d'impact social, d'instruments comme les *social impact bonds*, ou de label comme le French Impact (Gatel, 2020). Il faut ainsi se souvenir qu'à l'origine, l'ESS est née pour proposer une alternative au « capitalisme oppresseur », mais que son institutionnalisation la met lentement face à de nombreuses ambiguïtés. C'est ce que relate la recherche longitudinale de Richez-Battesti et Vallade (2018) à propos de l'incubateur de projets d'ESS qu'elles ont étudié :

*« Les projets entrepreneuriaux repérés par Alter'Incub, et donc subventionnés par la Région et l'Europe, tendent à adopter les statuts juridiques des entreprises privées, le plus souvent sous la forme de SAS. Finalement, Alter'Incub contribue à légitimer, via l'ESS, la prise en charge des besoins sociaux par des entreprises classiques. Comme le souligne l'un des fondateurs, « ce qui était un risque est en train de se réaliser... » (Richez-Battesti et Vallade, 2018, p. 79).*

La dérive présentée ici est un exemple du phénomène plus large de risques de banalisation de l'ESS (Bourbousson, 2019) qui peut se décliner selon trois niveaux (Swaton, 2015) :

- 1) Une banalisation par le marché qui pousse la mise en concurrence des OESS avec des entreprises classiques avec lesquelles il y a « cohabitation » sur un même marché (santé, culture...).
- 2) Une banalisation par l'État (dans une dynamique d'instrumentalisation) qui s'observe à travers l'injonction croissante à devoir rendre des comptes (paiement de subventions au résultat, appel à projets, etc.).
- 3) Et une banalisation par l'érosion de l'identité démocratique des OESS liée aux points précédents, cela s'observe dans des fonctionnements plus classiques avec des

---

<sup>22</sup> Le Sénégal, le Maroc et la Tunisie sont représentés au Salon de l'ESS à Casablanca, des master ESS et entrepreneuriat social s'ouvrent au Burkina Faso ou au Bénin (Gatel, 2020).

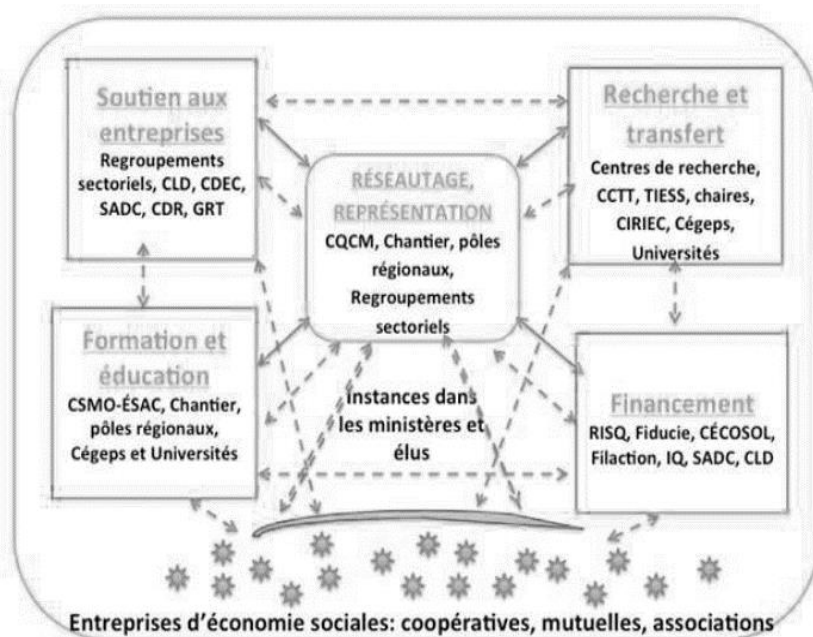
« dirigeants-salariés » et l'affaiblissement de l'horizontalité et des pratiques de gouvernance participative pour répondre aux attentes des parties prenantes.

Cette analyse partagée par bon nombre de praticiens et de chercheurs amène à nuancer la relation qui peut unir innovation sociale et ESS. Pour Muller et Tanguy (2018) les OESS sont porteuses d'une innovation sociale à leur création, mais il leur est difficile de lier leur développement au maintien d'une capacité à innover socialement. Les deux auteurs l'expliquent à travers le phénomène de sur-encastrement des OESS qui opère une fois la reconnaissance d'une fonction sociale obtenue auprès de l'acteur public, et entraîne une stagnation forcée. La capacité à innover des entreprises matures de l'ESS est ainsi étudiée et implique la mise en place de stratégies distinctes (Vézina et al. 2017), mais requiert avant tout un contexte organisationnel propice basé sur les spécificités et valeurs de l'ESS. Muller et Tanguy (2018) pointent à ce propos le rôle essentiel des organismes publics et parapublics auxquels nous pouvons ajouter les fédérations et têtes de réseaux qui encadrent, mettent en lien et accompagnent les OESS et les processus d'innovation sociale dans une logique écosystémique.

En effet, les approches qui saisissent l'ESS en tant qu'écosystème (Lévesque, 2016 ; Klein et al. 2019) ou qui évoquent les écosystèmes d'innovation sociale (Domanski et al., 2020) tendent à se développer. De *oikos* (la maison) et *systema* (la réunion dans un corps de plusieurs éléments formant un tout), l'écosystème se définit généralement comme « *un type particulier de système dont le niveau de complexité est très élevé puisqu'il repose sur des relations d'interdépendance entre le vivant et son milieu à travers des échanges de matière et d'énergie (y compris le non-vivant)* » (Lévesque, 2016, p. 2). Les écosystèmes locaux d'ESS peuvent ainsi être saisis en tant qu'agglomérats d'éléments et d'entités plus ou moins tangibles dont les relations d'intercoopération composent un tissu productif local.

L'exemple de la province de Québec au Canada a été étudié depuis longtemps par Lévesque (2007). L'écosystème repose sur quatre groupes d'acteurs (cf. Figure 9 ci-dessous) qui préexistaient à la reconnaissance de l'économie sociale et qui sont reconnus comme essentiels au développement d'innovations sociales. L'institutionnalisation de l'économie sociale à partir de 1996 au Québec a permis au cinquième groupe d'acteurs (réseautage et représentation, au centre) de renforcer et de diffuser ce modèle à travers les territoires.

Figure 9 : schéma de l'écosystème d'innovation sociale québécois, de Lévesque (2016, p. 29)



Finalement il faut retenir que l'ESS peut composer un écosystème national, voire international, mais, en référence à ce que nous avons souligné concernant la pertinence d'une échelle locale, il apparaît plus judicieux de saisir l'ESS à travers les multiples écosystèmes territoriaux qu'elle décline. Ces écosystèmes étant ouverts et dynamiques, il faut rester vigilant aux enjeux et risques qui traversent ce « mode d'entreprendre » et les associer aux facteurs contextuels du territoire pour privilégier une innovation sociale ancrée et renforcer les valeurs originelles de l'ESS.

Nous avons vu que l'ESS était à la fois en mesure d'associer une diversité d'acteurs autour de principes et valeurs définis et dans une dynamique de développement local et territorial. C'est un « mode d'entreprendre » qui génère des écosystèmes pertinents en tant que contextes d'émergence de projets d'innovation sociale. Les tensions et contradictions qui marquent l'évolution de l'innovation sociale et de l'ESS nous invitent finalement à une analyse conjointe et institutionnaliste de ces phénomènes (Richez Battesti et Vallade, 2018). L'innovation sociale est

ainsi le fruit d'une série de compromis, de négociations mettant en scène des rapports de force et jeux de pouvoir locaux. Les contours originaux de chaque projet se dessinent et s'affinent auprès d'un contexte propice (le tissu local d'acteurs de l'ESS) et grâce à des acteurs innovants (salariés, entrepreneurs, entreprises, collectifs de citoyens, etc.) dont l'interpénétration doit autant garantir la réussite du projet en termes de changement social que la pertinence de son processus en termes d'ancrage territorial, d'implication collective ou encore de gouvernance partagée.

## Synthèse de la section 2

Cette seconde section a permis de mettre en avant les conditions de l'action sous-jacente à l'innovation sociale. L'enjeu était ici de relever les approches pertinentes capables de mettre en relation l'innovation sociale en tant que projet, les acteurs qui la portent et le contexte dans lequel ils agissent. Nous portons ainsi une approche de l'innovation sociale n'étant pas reliée à une organisation spécifique, et l'envisageons plutôt à travers les innovateurs-entrepreneurs qui la portent dans le système social dans lequel il évolue.

Nous avons proposé pour cela un travail d'éclairage au cœur des nombreux concepts qui dominent la littérature en prenant comme point de départ l'entrepreneuriat social. À partir des écueils de ce champ né aux États-Unis, que nous relevons à travers son évolution et l'appropriation souvent maladroite qui en ont été faites, nous montrons que l'entrepreneuriat social est devenu incontournable bien qu'en désaccord avec les approches européennes de l'entreprise sociale et de l'innovation sociale. Nous avons suivi le sillage d'auteurs redéfinissant cette forme d'entrepreneuriat dont les racines collectives restaient ignorées (Fontan, 2011) et qui revendiquent ainsi un entrepreneuriat social collectif (Montgomery et al., 2012) qui s'accorde aux enjeux et réalités de l'innovation sociale. Nous avons ensuite voulu dépasser ces frictions définitionnelles pour approcher les mécanismes du processus entrepreneurial que trop peu d'auteurs ont tenté de saisir dans le cas de projets d'innovation sociale. Les entrepreneurs de l'innovation sociale ne correspondent pas à la représentation classique que nous avons de l'entrepreneuriat. La littérature renouvelée en entrepreneuriat (Schmitt, 2017) nous permet en ce sens d'enrichir notre regard sur le travail entrepreneurial « chemin faisant » qui se veut relié à son environnement et structuré d'artefacts (le projet, l'opportunité) pour co-construire un projet cohérent d'innovation sociale. Nous montrons alors que les approches critiques en entrepreneuriat sont à ce titre pertinentes pour réviser les mythologies (au sens de Germain et Jacquemin, 2017) qui imprègnent l'innovation sociale comme l'entrepreneuriat social. Finalement

nous avons précisé les conditions d'émergence spatiales de l'innovation sociale en montrant l'intérêt des échelles locales et à ce titre une prise en compte de l'ESS vectrice d'écosystèmes territoriaux pertinents pour l'analyse des projets.

## Conclusion du chapitre 1

Ce survol de la littérature nous a amené à définir l'innovation sociale au croisement des perspectives actionniste et institutionnaliste. Nous retenons à ce titre l'intérêt d'étudier l'innovation sociale en tant que projet d'action collective (Bréchet et al., 2009) construit sur la volonté d'apporter une nouvelle réponse à un besoin social et de modifier les pratiques, règles ou normes en place et *in fine* la société (Richez-Battesti et al., 2012). Le projet est identifié au sein d'un processus complexe qui se construit à partir de la relation entre acteurs et structure : c'est l'expérience réelle des innovateurs sociaux en interaction avec leur écosystème et motivés par le changement de leur système social qui forment l'innovation sociale (Caijaiba-Santana, 2014).

Face à la profusion des écrits scientifiques et professionnels, des projets, des formes d'accompagnement ou des soutiens financiers dédiés à l'innovation sociale, ce travail de revue de la littérature permet d'établir un périmètre pour l'étude du potentiel de ces projets. Ce périmètre se définit en questionnant 1) l'ancrage territorial, le rapport à la nouveauté et le besoin ciblé par les projets. 2) les caractéristiques de leur processus en termes de ressources, de parties prenantes et de gouvernance. Et 3) la visée transformatrice qui motive le portage de tels projets. Le besoin de donner un périmètre à l'innovation sociale s'explique par ses faiblesses à la situer dans le temps et dans l'espace et aux risques de dérives dont elle peut faire l'objet.

Souhaitant préciser le cadre d'analyse de notre recherche et nous positionner en faveur d'une innovation sociale fidèle à ses valeurs d'origines collectives, citoyennes et ascendantes, nous proposons d'étudier l'innovation sociale dès ses prémices et au cœur de la relation conjointe entre acteurs, projet et contexte. La survalorisation de l'un ou l'autre des éléments de ce triptyque semble source de lacunes dans les recherches existantes et nous invite à produire des travaux ancrés dans l'action et capables de révéler les mécanismes du processus d'innovation sociale en contexte. C'est notamment ce que dévoilent les travaux sur les acteurs de l'innovation sociale à travers l'entrepreneuriat social qui met en exergue la tension entre l'individuel et le collectif. Alors que certains courants gommant le rôle des individus à l'initiative et en gestion de ces projets d'autres alimentent le mythe de l'entrepreneur-héros dont le croisement de compétences managériales et d'une personnalité pro-sociale composerait la recette idéale de l'innovation sociale.

Ces lacunes et contradictions nous ont amenés à préciser les conditions d'un entrepreneuriat social et collectif qui doit se détacher des représentations classiques de l'entrepreneuriat et s'inscrire dans une logique de proximité. En ce sens, nous avons montré que la compréhension du processus d'innovation sociale gagnerait à se nourrir des perspectives de l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2017) et des approches critiques en entrepreneuriat (Germain et Jacquemin, 2017). D'une part, celles-ci réinterrogent l'action d'entreprendre d'un point de vue spatial et temporel : le portage de projet d'innovation sociale gagnerait à être analysé dans différents espaces et micro-espaces encore trop peu étudiés et cette analyse ne devrait pas présupposer d'un développement linéaire et échelonné dans le temps. D'autre part, elles mettent en exergue une autre tension qui traverse les écrits sur l'innovation et l'entrepreneuriat social : l'opposition entre émancipation et légitimité. Cette opposition questionne la visée transformatrice du projet d'innovation sociale face aux risques de la dilution ou du conformisme qu'implique sa nature multi-partie prenante et ouverte sur son environnement.

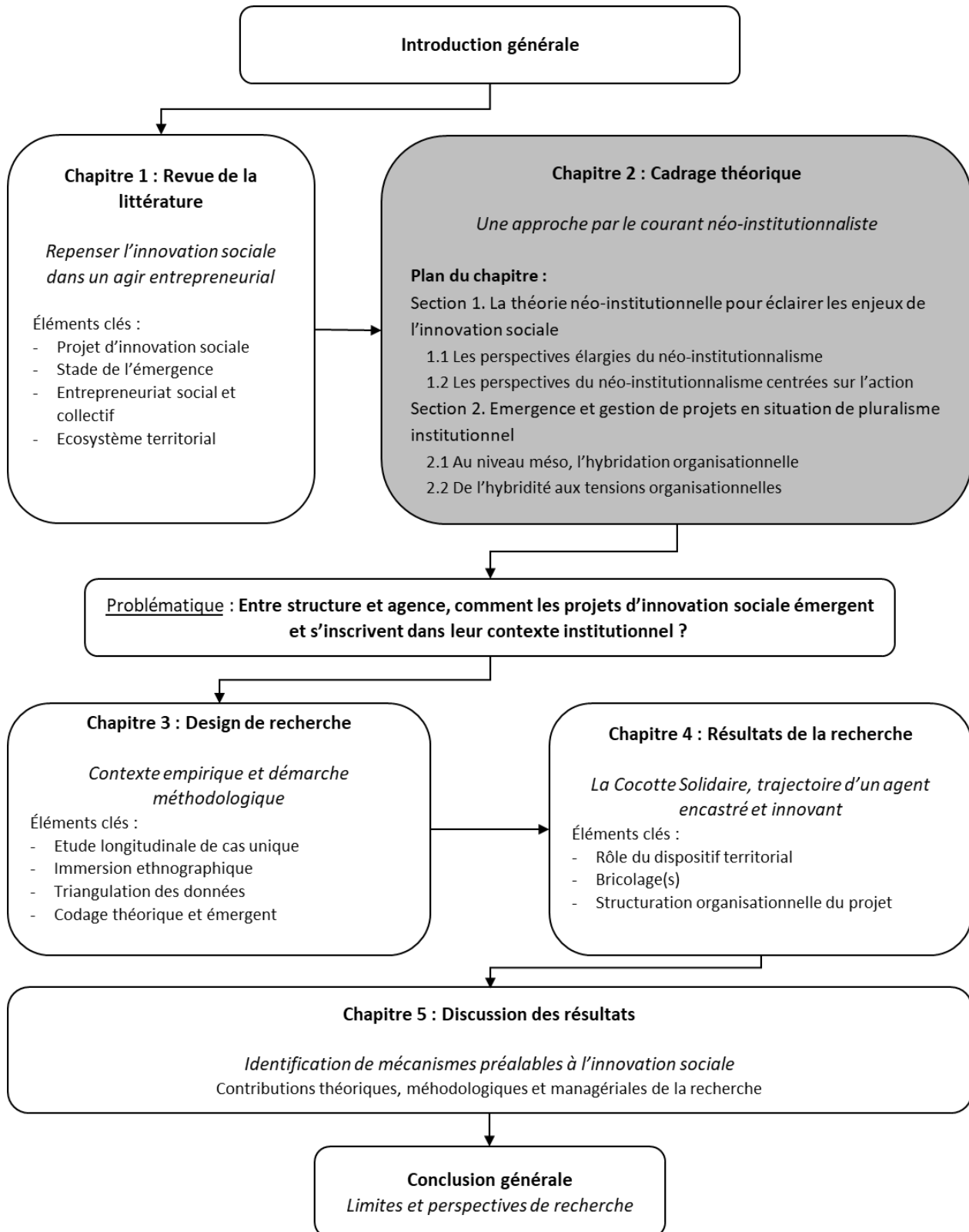
Tableau 3 : contributions clés permettant la conceptualisation de l'innovation sociale

Concepts	Principaux auteurs	Contribution clé pour l'innovation sociale
<b>Projet d'innovation sociale</b>	Schieb-Bienfait et al., 2009 ; Manning et Vavilov, 2022	Permet d'identifier l'innovation sociale dans une logique de projet, en tant que construit social et organisationnel permettant la mobilisation flexible de ressources et les interactions avec diverses parties prenantes pour répondre au besoin social identifié
<b>Stade de l'émergence</b>	Mulgan, 2006 ; Audebrand, 2018 ; Schmitt, 2017	Souligne l'intérêt d'explorer la boîte noire de l'émergence des innovations sociales, les phases d'idéation et d'implémentation représentent l'état gazeux du projet qui conditionne la diffusion dont il peut faire l'objet
<b>Entrepreneuriat social et collectif</b>	Fontan, 2011 ; Montgomery et al., 2012 ; Dufays et Huybrecht, 2016	L'effort entrepreneurial est caractérisé par sa dimension collective et multi-partie prenante et se démarque de la figure individuelle et héroïque de l'entrepreneur pour porter attention à la diversité des acteurs et leurs rôles
<b>Écosystème territorial</b>	Besançon et Chochoy, 2015 ; Schmitt, 2017 ; Domanski et al., 2020	Pointe l'importance de l'ancrage au territoire et le potentiel d'écosystèmes construits localement autour de l'ESS et ses valeurs pour générer des innovations sociales

La reconnaissance des nombreuses lacunes et contradictions qui entourent le concept d'innovation sociale nous permet d'affiner notre objet de recherche et de progresser vers un cadre d'analyse plus robuste. Dans ce sens, nous résumons dans le Tableau 3 ci-dessus les contributions principales de ce chapitre au travers de concepts forts que nous souhaitons retenir. Finalement nous souhaitons exploiter les gaps théoriques identifiés et les contradictions révélées autour du concept d'innovation sociale pour affiner notre compréhension de « ce qui se joue » collectivement et contextuellement à l'émergence de ces projets. C'est l'objet du chapitre suivant.



# CHAPITRE 2 - UNE APPROCHE PAR LE COURANT NEO-INSTITUTIONNALISTE



## Introduction du chapitre 2

Nous faisons valoir dans le chapitre précédent l'intérêt de saisir l'innovation sociale en tant que projet multidimensionnel impliquant une analyse à plusieurs niveaux et sur plusieurs étapes. Plus particulièrement, nous avons souligné le besoin de comprendre ce qui se joue à l'émergence de ces projets. Avec l'intérêt croissant qu'une diversité d'acteurs attribue à ce concept, celui-ci se voit traversé d'influences et de pratiques qui à la fois le nourrissent et exacerbent ses enjeux. En effet, nous avons montré que le potentiel créatif et transformatif des innovations sociales se jouait dès les prémices et à travers notamment un fonctionnement collectif couplé à un encastrement au territoire. Cette position d'intermédiaire au sein de tissus relationnels complexes pouvant associer acteurs de la société civile, entreprises ou encore administrations implique que les innovateurs sociaux s'emparent des opportunités et des contraintes de leur environnement pour structurer leurs projets. Aussi, il faut rappeler que les interrogations concernant le concept d'innovation sociale s'articulent bien souvent autour de son rapport à l'institution. C'est un rapport paradoxal qui se dessine puisque l'innovation sociale gagne à être reconnue et soutenue institutionnellement, et dans le même temps le concept intéresse pour son potentiel perturbateur, voire transformateur de ces institutions.

Pour comprendre ces enjeux nous mobilisons l'approche théorique néo-institutionnelle. Elle est en mesure d'enrichir notre réflexion sur ces projets émergents dont l'objectif premier n'est pas tant l'atteinte d'une performance et d'un résultat mesurable, mais bien d'être porteur de nouvelles propositions, de nouvelles dynamiques et relations au sein de leur environnement institutionnel.

La théorie néo-institutionnelle (TNI) offre de nombreux concepts visant la prise en compte de la complexité des organisations et de leur contexte. Elle doit également permettre une prise en compte élargie des dimensions d'un projet (tangible, à travers des actions et des outils, et intangible, à travers des artefacts, des normes ou des symboles) et s'intéresse tout autant et voire plus à la recherche de légitimité des organisations qu'à leur quête d'efficacité. A travers ce chapitre nous souhaitons saisir des clés que nous offre la littérature néo-institutionnaliste pour l'analyse multiniveau des enjeux d'émergence des projets d'innovation sociale.

La section 1 introduit les concepts fondateurs du néo-institutionnalisme et replace l'innovation sociale aux niveaux macrosocial et microsocal. Pour appréhender l'espace d'émergence des innovations sociales nous présentons le concept de champ organisationnel et ses implications en

termes d'isomorphisme et de légitimité. Plus largement nous exploitons les travaux inspirés de l'économie substantive pour décrire un environnement complexe et inter-institutionnel. Puis nous nous plaçons aux micro-fondations de la TNI pour étudier le rôle des acteurs de l'innovation sociale, à travers leur capacité d'agence au sein de ces champs de l'innovation sociale. C'est notamment au niveau microsocial que nous appréhendons les logiques institutionnelles qui traversent les champs de l'innovation sociale et sont saisies par les acteurs.

La section 2 se situe au niveau intermédiaire, méso social, celui du projet d'innovation sociale en tant qu'objet co-conçu entre les acteurs porteurs de projets et les acteurs de l'écosystème. Dans ces arrangements institutionnels spécifiques, nous aborderons la nature hybride des projets qui parviennent à rendre compatibles des logiques institutionnelles parfois contradictoires ou conflictuelles. Ces contradictions sont à l'origine d'un certain nombre de tensions organisationnelles que nous appréhendons à travers la théorie des paradoxes organisationnels.

## Section 1. La théorie néo-institutionnelle pour éclairer les enjeux de l'innovation sociale

La théorie néo-institutionnelle s'attache à conceptualiser les relations que peuvent entretenir plusieurs acteurs, organisations ou projets évoluant dans des contextes qui leur confèrent une forme de proximité et les met en interaction (DiMaggio et Powell, 1983). Ce courant théorique est né en opposition aux théories rationnelles de la contingence technique ou des choix stratégiques dans l'optique d'apporter des explications plus culturelles, cognitives et collectives aux phénomènes sociaux et organisationnels. Plus précisément, les premiers auteurs l'ont employé pour questionner l'uniformité et la stabilité des organisations d'un même champ en observant leur tendance à s'influencer et à s'imiter grâce à un ensemble de codes et de règles souvent implicites (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977). Depuis, les travaux néo-institutionnalistes se sont largement diffusés et couvrent des thématiques liées au changement, à l'innovation ou à l'entrepreneuriat (Greenwood et al., 2008) et connectent les niveaux institutionnels et organisationnels (Brûlé-Gapihan et Trouinard, 2010).

Étudier l'innovation sociale selon la perspective néo-institutionnelle doit ainsi nous permettre d'envisager les innovations sociales et leurs enjeux tels que nous les avons exposés, à savoir dynamiques et multiniveaux.

Ainsi, les questions suivantes se posent : comment le niveau contextuel et institutionnel est en mesure d'influencer les pratiques des acteurs de l'innovation sociale ? L'innovation sociale se construit-elle en tant que réponse institutionnelle aux contraintes de l'environnement ? La première partie traite des concepts fondateurs de la TNI et s'articule autour du concept clé d'environnement institutionnel.

La seconde partie vient compléter la première dans les questions qu'elle pose : comment l'innovation sociale, qui émerge comme projet à un niveau organisationnel, est susceptible d'avoir des répercussions sur son environnement institutionnel ? La seconde partie traite des évolutions plus récentes du courant néo-institutionnaliste vers l'intégration d'une vision stratégique de l'action des organisations en mesure de capturer la dimension transformatrice de l'innovation sociale.

## 1.1 Les perspectives élargies du néo-institutionnalisme

La théorie néo-institutionnelle s'est initialement développée pour concevoir les effets homogénéisant du contexte sur les acteurs et organisations. Les travaux fondateurs de ce courant théorique nous livrent des outils conceptuels pertinents pour saisir l'environnement d'émergence des innovations sociales.

### 1.1.1 Les concepts fondateurs du néo-institutionnalisme

Le processus d'institutionnalisation mobilise plusieurs notions fondatrices que nous appliquons au niveau du champ organisationnel. Nous présentons ici le socle définitionnel de la perspective néo-institutionnelle qui nous amène à appréhender le champ organisationnel comme unité d'analyse.

#### 1.1.1.1 De l'institution à l'institutionnalisation en passant par la légitimité

La notion d'institution est logiquement centrale dans le courant néo-institutionnaliste. D'après Commons (1931), l'organisation, qui a un objectif premier d'efficience, est inférieure à l'institution dont la principale finalité est la légitimité. Si de multiples acceptions du terme institution existent dans le langage courant<sup>23</sup>, nous gardons l'approche de Scott (2013, p. 48) pour qui « *les institutions sont composées d'éléments réglementaires, normatifs et culturo-cognitifs qui, mis ensemble avec des activités et des ressources associées, donnent de la stabilité et du sens à la vie sociale* ».

Nous comprenons l'institution comme l'arrangement de règles et de significations partagées, répétées qui permettent d'imposer une pratique comme légitime et procurent une stabilité dans les relations sociales (Château-Terrisse, 2013). La théorie néo-institutionnelle s'intéresse à travers ce concept d'institution, à l'environnement des organisations qui sont elles-mêmes des entités socialisées comme le rappellent Hasselbladh et Kallinikos (2000, p. 698) :

*« Organizations are not responses that evolve as detached rational calculations. Rather, they are social entities, embedded in complex network of beliefs, cultural schemes and conventions that shape their goals and practices ».*

Dans les premiers travaux de Meyer et Rowan (1977), il est démontré que les organisations subissent les pressions de leur environnement technique et de leur environnement institutionnel. Le premier est composé des ressources et contraintes matérielles qui imposent une manière efficiente d'exécuter les tâches pour l'organisation. L'environnement institutionnel, quant à lui, est composé d'éléments moins tangibles : mythes, schémas cognitifs, croyances collectives qui

---

<sup>23</sup> Château-Terrisse (2013) propose par exemple le mariage comme institution, les administrations publiques, certains établissements, etc.

cadrent moins l'efficacité de l'action que sa légitimité. Ce concept de légitimité est défini par Suchman (1995) comme la perception du caractère propre et approprié des actions et des formes organisationnelles selon des cadres cognitifs et culturels partagés. C'est un concept central et repris systématiquement dans les travaux néo-institutionnalistes. Nous pouvons retenir que cette légitimité est à construire pour les organisations qui doivent incorporer des règles, ou « mythes rationnels » (Meyer et Rowan, 1977) en vue d'obtenir certaines ressources, de la stabilité ou encore un statut social. Ces mythes peuvent émaner d'organisations qui exercent un certain leadership dans leur secteur et sont capables de générer et de faire durer des règles et pratiques qui leur sont favorables<sup>24</sup>. Dans d'autres cas, ces mythes peuvent avoir des origines plus diffuses et être issus de la culture, des lois, des systèmes éducatifs, du milieu universitaire, etc. Cette diversité d'éléments constitue l'environnement institutionnel qui s'imprègne dans les organisations<sup>25</sup>.

Les premiers travaux font également l'observation d'un décalage, appelé découplage (Meyer et Rowan, 1977), dans les pratiques des organisations qui, de manière parfois peu rationnelle, voire contradictoire, tentent d'articuler leurs actions aux contraintes de leur environnement technique et institutionnel. Dans le courant néo-institutionnel, le besoin de légitimité en tant que moyen prime sur la quête de performance en tant que finalité, et cette conception renouvelée fait l'objet de nombreuses recherches sur la stratégie des organisations à cet égard (Oliver, 1991 ; Scott, 1994). Il s'agit de construire une théorie des choix et comportements organisationnels en partie orientée par la dynamique d'institutionnalisation que connaissent de nombreuses organisations, filières, secteurs, systèmes, etc. Cette institutionnalisation peut être envisagée à différents niveaux. L'ancien institutionnalisme (issu notamment des travaux Selznick, 1953) associe l'institutionnalisation à la diffusion de valeurs en vue de promouvoir de la stabilité au sein de l'organisation, alors que le néo-institutionnalisme s'en empare au niveau de l'environnement. L'institutionnalisation s'analyse à ce niveau comme le renforcement et la reproduction d'un système de faits sociaux influençant les organisations dépendantes qui, elles-mêmes, tentent de s'y adapter. Dans leur article fondateur, DiMaggio et Powell (1983, p. 149) s'attachent à expliquer les effets autoreforçants de l'institutionnalisation sur un champ décrit comme « structuré » :

---

<sup>24</sup> Le secteur automobile en France est un exemple. Peugeot et Renault ont historiquement joué un rôle sur le subventionnement et donc l'institutionnalisation du diesel, ou encore en participant au développement d'infrastructures qui imposent l'usage de l'automobile.

<sup>25</sup> Par exemple le langage organisationnel, les rôles définis par fonction plutôt que par personne (secrétaire, ingénieur qui implique une répartition des tâches et responsabilités), les processus de recrutement, les institutions médicales qui « obligent » les organisations à proposer une mutuelle aux employés, etc.

« *Organizations in a structured field, to paraphrase Schelling (1978:14), respond to an environment that consists of other organizations responding to their environment, which consists of organizations responding to an environment of organizations' responses.* »

Nous comprenons que l'institutionnalisation est dynamique et que les institutions peuvent prendre de l'ampleur et devenir dominantes ce qui accroît leur influence, mais à l'inverse, ce dynamisme prévoit qu'elles peuvent être contestées, s'éroder, voire disparaître : c'est le phénomène de désinstitutionnalisation (Lawrence et al. 2011 ; Clemente et Roulet, 2015 ; Delacour et Leca, 2011)<sup>26</sup>. Bien que rarement employé dans les recherches sur l'innovation sociale (Huq, 2018), le terme semble prometteur pour questionner la trajectoire d'un projet dans une perspective transformatrice ou institutionnaliste en fonction des dynamiques institutionnelles en place. Huq (2018) s'intéresse notamment aux efforts et actions de perturbation nécessaires lorsque le projet d'innovation sociale s'inscrit dans un environnement institutionnel stable et structuré. Cette recherche pointe également la complexité de faire émerger de nouvelles pratiques dans un tel environnement et plaide pour des recherches qui s'emparent des phases amonts des projets pour appréhender les interstices institutionnels qui doivent être créés ou préexister avant même l'entame du projet. Il s'avère que bien souvent, la perturbation du système s'oppose à la légitimité et que l'articulation des deux notions peut être vue comme un véritable enjeu en innovation sociale sur lequel nous reviendrons.

La légitimité occupe une place importante dans l'analyse de l'innovation sociale, les chercheurs néo-institutionnalistes l'appréhendent comme le degré de congruence du projet avec les cadres culturels en place (DiMaggio et Powell, 1983). Cette évaluation est complexe et plusieurs auteurs (Ben Slimane, 2019 ; Suchman, 1995) proposent de la décliner en trois critères : cognitifs, sociopolitiques et moraux :

- Le niveau des connaissances partagées dans un domaine ou autour d'un sujet suppose des schémas cognitifs qui régissent l'appropriation de certaines innovations. Si une technologie est trop en décalage avec les schémas cognitifs existants, celle-ci s'expose à un risque de rejet de la part du public, qui s'explique par un manque de légitimité cognitive (Ben Slimane, 2019). Certaines innovations sociales peuvent à ce titre être

---

<sup>26</sup> Delacour et Leca (2011) étudient ce phénomène sur le cas historique du Salon de Paris dans le champ des Beaux-Arts. Ils montrent la complexité de ce processus marqué par des étapes de contestations, de coalitions d'acteurs et l'émergence d'une alternative qui doit obtenir le transfert de la légitimité. Clemente et Roulet (2015) théorisent l'enjeu des relations entre *insider* et *outsider* d'un champ dans les situations de désinstitutionnalisation.

concernées lorsqu'elles traitent de nouveaux enjeux sociaux comme le droit à la déconnexion ou touchent des domaines plus complexes comme les monnaies locales.

- Le contexte sociopolitique est un puissant vecteur de légitimité. L'exemple de l'étude de Singh et al. (1986) est typique de situations communes pour les OESS : le cas relate la difficulté de se pérenniser pour de nouvelles structures du secteur médico-social, qui, bien que mieux organisées (en termes de coordination) souffrent d'un déficit de soutien institutionnel et politique de la part des administrations publiques.
- Les valeurs et normes comportementales forment le troisième critère de légitimité et la perception collective de ce qui est « correct ». Par exemple, l'enjeu de légitimité morale d'un projet innovant dans l'industrie funéraire en France est mis en lumière dans les travaux de Ben Slimane et Diridollou (2017)<sup>27</sup>.

La légitimité reste une notion relativement « volatile » dans la mesure où elle est « *une perception par une audience particulière dans un contexte social et culturel donné et dans une période de temps bien circonscrite* » (Ben Slimane, 2019, p. 134). Nous allons en ce sens préciser les concepts de champ organisationnel et d'isomorphisme qui permettent de renforcer la caractérisation et la compréhension du contexte dans une perspective néo-institutionnaliste.

#### 1.1.1.2 Les champs organisationnels et l'isomorphisme

Le terme de « champ » est emprunté à Bourdieu par les premiers auteurs néo-institutionnalistes dans l'optique d'obtenir une unité d'analyse à la fois plus consistante et étendue que les approches macrosociales exploitant les niveaux étatiques ou sectoriels (DiMaggio et Powell, 1983). Le champ organisationnel peut ainsi se définir comme « *une communauté d'organisations qui partagent un système de représentation et dont les membres interagissent de manière plus fréquente et intentionnelle que des acteurs qui se trouvent en dehors du champ* » (Scott, 1994, cité dans Daudigeos, 2019, p.101). Le concept de champ organisationnel réunit des acteurs différents, mais s'empare également de leurs interactions en cherchant à préciser les règles et les compréhensions partagées qui lient ces acteurs. Caractériser des espaces contextuels dans lesquels s'observe le partage d'un dessein ou d'un sens commun entre une diversité d'organisations semble pertinent pour l'étude des innovations sociales. En effet, les champs peuvent naître d'insatisfactions ou de controverses capables de regrouper un certain nombre d'acteurs dont l'énergie commune leur permet de se structurer autour d'enjeux sociaux comme la protection de l'environnement ou la sécurité au travail (Daudigeos, 2019).

---

<sup>27</sup> Les auteurs présentent des stratégies entrepreneuriales spécifiques qui permettent d'importer de nouvelles pratiques (ici la retransmission vidéo de cérémonies funéraires en ligne) dans des secteurs sensibles du point de vue moral.



Selon DiMaggio et Powell (1983), un champ organisationnel se définit, se structure et s'institutionnalise progressivement lorsque se succèdent les quatre étapes suivantes : une augmentation des relations et interactions entre les organisations du champ, l'émergence d'entités inter-organisationnelles<sup>28</sup> qui poursuivent des objectifs de coalition, l'augmentation de la quantité d'informations liées au champ et le développement d'une attention mutuelle entre les organisations. Les champs organisationnels peuvent ainsi être qualifiés d'émergents, de matures et stables ou de matures en crise selon leur composition, leur degré d'institutionnalisation et leur multiplicité (Ben Slimane, 2019) :

- La composition du champ s'analyse grâce aux typologies des acteurs en présence<sup>29</sup> qui permettent d'appréhender la richesse des relations et éventuellement d'identifier des acteurs plus ou moins dominants ou dominés. La composition peut mener au positionnement des acteurs dans le champ, certains sont caractérisés d'acteurs centraux, d'autres de périphériques ou à la marge (Suddaby et Greenwood, 2005). Pour l'acteur, cela « *conditionne le degré de pression qu'il subit, sa socialisation et sa capacité à agir librement contre le sens imposé par les institutions (Battilana, 2006)* » (Ben Slimane, 2019, p. 137). Aussi, certains travaux différencient les acteurs centraux et périphériques selon leur capacité à innover. Un acteur périphérique sera plus enclin à identifier des nouveautés et ne remettra pas sa légitimité en question alors que les acteurs positionnés comme centraux peuvent plus facilement rendre une innovation acceptable, mais ont plutôt intérêt à maintenir leur position et à stabiliser le champ (Brûlé-Gapihan et Trouinard, 2010).
- Le degré d'institutionnalisation du champ correspond à la maturité du champ. Son ancienneté et la stabilité des pratiques et des logiques qui y sont véhiculées sont analysées. C'est la répétition de relations inter-organisationnelles qui renforce l'institutionnalisation et mène à la représentation partagée et au maintien des frontières du champ.
- Les champs organisationnels peuvent enfin être abordés au regard d'autres champs avec lesquels ils interagissent ou sont entrecroisés. La multiplicité d'un champ relève de cette superposition possible avec d'autres champs et la tendance à le fragmenter. Cela encourage la diversité des arrangements institutionnels (Brûlé-Gapihan et Trouinard, 2010) et incite les acteurs à composer avec des stratégies, des pratiques ou des

---

<sup>28</sup> Ces entités inter-organisationnelles peuvent être associées aux *support organizations* qui font l'objet d'un intérêt particulier dans l'ESS (Jaumier et al., 2017).

<sup>29</sup> DiMaggio et Powell (1983) distinguent par exemple les fournisseurs clés, les clients, les agences de régulation et les organisations produisant des services et produits similaires.

instruments plus diversifiés. Nous pouvons faire le rapprochement avec la notion de pluralisme institutionnel (Mair et al., 2015) utilisée par de nombreux auteurs comme Kraatz et Block (2008, p. 2) pour évoquer cette multiplicité :

*« institutional pluralism is the situation faced by an organization that operates within multiples institutional spheres. If institutions are broadly understood as « the rules of the game » that direct and circumscribe organizational behavior, then the organization confronting institutional pluralism plays in two or more games at the same time »*

La compréhension de l'évolution de champs spécifiques fait l'objet de nombreux travaux, c'est le cas de l'étude du Salon de Paris de Delacour et Leca (2011), du mouvement de la Nouvelle Cuisine en France de Rao et al. (2003), de la finance solidaire (Château-Terrisse, 2013) ou encore du champ des politiques sociales de Penven (2015). L'approche par les champs permet notamment de comprendre les mécanismes de changement qui sont en jeu et de procéder à une analyse multiniveau allant de la description de phénomènes plus larges à celles des pratiques et outils plus concrets et en lien avec l'action dans une logique descendante. À ce titre, Penven (2015, p. 135) expose le contexte de son étude et fait valoir l'intérêt d'aborder les interactions entre niveaux en sciences de gestion :

*« Nous avons retenu ce champ de pratiques sociales et institutionnelles, car il a fait l'objet, depuis une décennie, de nombreuses réformes. Ces réformes imposent une redéfinition des normes qui régissent les établissements et les services, mobilisent des instruments nouveaux de pilotage et de gestion, bref encadrent les pratiques et les budgets. »*

Les moyens mis en œuvre par les acteurs pour modifier plus ou moins radicalement des institutions solidement ancrées (comme la cuisine française étudiée par Rao et al. 2003 ou l'usage de l'insecticide DDT de Maguire et Hardy, 2009) et parvenir à l'émergence de champs organisationnels nouveaux font l'objet d'un vif intérêt.

Acquier et al. (2017) tentent de comprendre l'émergence du champ de l'économie collaborative qu'ils décrivent comme fragmenté de proto-institutions en exploitant certaines clés d'analyse néo-institutionnalistes. Ils rendent compte du travail de cadrage cognitif et discursif (Maguire et Hardy, 2009) nécessaire dans l'institutionnalisation d'un champ. Ces efforts se matérialisent par la diffusion et la légitimation de pratiques et de concepts auprès de multiples parties prenantes en vue de rendre le champ plus accessible et intelligible. C'est la pratique de théorisation (Greenwood et al., 2008) qui vient ensuite assoir et systématiser les pratiques et discours pour structurer le champ. Acquier et al. (2017) mobilisent également le concept d'événement configurateur de champ pour saisir le rôle clé dans la structuration du champ d'une manifestation

centrée sur l'économie collaborative prenant une ampleur internationale. Ces événements configurateurs de champ peuvent se définir ainsi :

*« Des événements pendant lesquels des individus provenant d'organisations diverses et avec des objectifs différents s'assemblent de manière temporaire, voire une seule fois, dans l'intention d'annoncer de nouveaux produits, de développer des standards dans une industrie, de construire des réseaux sociaux, de reconnaître les avancées, de partager et d'interpréter de l'information et de réaliser des affaires »* (Lampel et Meyer, 2008, p. 1026).

Avant d'analyser l'émergence et le changement au sein des champs, il faut rappeler que la TNI s'est construite pour saisir les réponses organisationnelles des acteurs impactés par la force du champ et des institutions dans lesquels ils s'inscrivent. C'est l'homogénéité des organisations d'un même champ qui suscite l'intérêt, et les premiers travaux amènent l'idée selon laquelle les champs organisationnels les plus structurés forment un contexte au sein duquel les acteurs qui tentent de rationaliser leurs actions face à l'incertitude ont tendance à adopter une structure, une culture, et des pratiques de gestion homogènes (Château-Terrisse, 2013).

Parmi ces réponses organisationnelles, la notion d'isomorphisme institutionnel est initialement employée par Meyer et Rowan (1977) et DiMaggio et Powell (1983) et fournit un socle pour de nombreux travaux s'inscrivant dans ce courant. L'isomorphisme vise à identifier l'homogénéité entre les organisations d'un même environnement institutionnel. Le terme renvoie à la diffusion et à l'adoption automatique de pratiques, de structures organisationnelles ou d'outils par coercition politique, sous l'emprise des normes et des standards ou par mimétisme cognitif (DiMaggio et Powell, 1983). À titre d'exemple, de nombreuses recherches témoignent de l'institutionnalisation de l'ESS et étudient la managérialisation croissante des organisations via l'emploi mimétique d'outils de gestion (Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015 ; Séran, 2018 ; Szostak et al. 2018). L'institutionnalisation pousse les acteurs à prendre des décisions rationnelles et les amène à construire un environnement contraignant qui absorbe la volonté de changement des acteurs. De ce point de vue, les organisations ne sont pas seulement en quête de ressources ou de consommateurs, mais également d'un pouvoir politique, d'une légitimité et d'une forme sociale et économique convenable (DiMaggio et Powell, 1983). L'isomorphisme est un processus comportemental qui peut se décliner selon trois mécanismes qui témoignent des formes de pressions exercées :

- L'isomorphisme coercitif qui découle de l'influence politique et de l'enjeu de légitimité. C'est une pression formelle ou informelle entre organisations dépendantes culturellement entre elles pour adopter des normes communes (DiMaggio et Powell,

1983). Ces pressions peuvent provenir de l'État, de la réglementation ou d'une maison mère par exemple (prérequis légaux et techniques – normes, fiscalité, subventions). Dans l'ESS, le recours croissant aux financements par appel à projets conduit les organisations à former leurs employés et à se structurer en ce sens.

- L'isomorphisme mimétique se développe en réponse à l'incertitude (les objectifs fixés sont ambigus ou l'environnement est turbulent par exemple). Un comportement isomorphique permet de « modeler » son organisation selon une autre de manière non intentionnelle (recrutement d'employé) ou explicite (services de conseil, adhésion à une association professionnelle, adoption d'innovations, etc.) (DiMaggio et Powell, 1983). Le recours aux parcours d'accompagnement des incubateurs spécialisés dans l'ESS et présents dans chaque territoire tient bien souvent d'une forme de mimétisme entre les entrepreneurs sociaux.
- L'isomorphisme normatif est associé à la professionnalisation d'un secteur et aux systèmes de communautés de pratique qui tendent à définir collectivement les méthodes et conditions de leur travail et à établir un socle cognitif de légitimation de leur activité (DiMaggio et Powell, 1983). Ces principes normatifs peuvent provenir des travaux universitaires ou des associations professionnelles. À travers la formation (universitaire et professionnelle) et les réseaux professionnels se diffusent des pratiques, un langage et des visions très similaires accentués par les fonctionnements en silos : les entreprises recrutent des personnes venant du même secteur ou de la même école, qui ont suivi les mêmes formations et entrevoient une même évolution de carrière. En France, la structuration par niveau territorial des réseaux d'acteurs de l'ESS (les CRESS dans chaque région par exemple) participe activement à la consolidation de normes.

Ces mécanismes isomorphiques nous permettent de comprendre les champs organisationnels et le conformisme qui s'y joue. Les premiers travaux qui exploitent le concept sont principalement quantitatifs et mesurent la diffusion de structures formelles à grande échelle (Château-Terrisse, 2013). À partir des années 1990, les approches néo-institutionnalistes vont être pointées du doigt pour leurs limites et le manque de précision et de distinction qu'un concept comme celui d'isomorphisme peut engendrer (Hasselbladh et Kallinikos, 2000).

Afin d'apporter plus de consistance aux notions de champ et d'environnement institutionnel et les relier à notre objet d'étude, nous proposons d'explorer les travaux qui articulent l'innovation sociale à ses dimensions contextuelles.

### 1.1.2 *Quels champs organisationnels pour innover socialement ?*

Après avoir conceptualisé le champ organisationnel comme unité d'analyse pertinente, nous mettons en discussion les concepts néo-institutionnalistes présentés avec les travaux en innovation sociale pour fonder une grille de lecture théorique du périmètre d'émergence des projets socialement innovants.

#### 1.1.2.1 *Multiplicité et complexité institutionnelle caractérisent les champs de l'innovation sociale*

Comme de nombreux travaux présentés dans le chapitre précédent (Caiaba-Santana, 2014 ; Richez-Battesti et al., 2012), l'article de Van Wijk et al. (2018) défend une approche institutionnaliste de l'innovation sociale et démontre les interrelations entre les niveaux micro, méso et macrosocial pour produire des innovations sociales transformatrices. Cette approche défend une vision dite conjointe (Turker et Altuntas-Vural, 2017) qui considère l'acteur dans son contexte par le principe d'encastrement. Le travail de ces auteurs fait valoir l'alignement nécessaire de conditions favorables entre les trois niveaux d'analyse micro-méso-macro social :

*« We can find actors, emotionally driven and reflexive, to engage in social innovation at the micro level, who inhabit interactive spaces supportive of their efforts and find themselves in fields with degrees of complexity and institutionalization that allow them to define, gain support, and advance their well-intended goals » (Van Wijk et al., 2018, p. 16).*

L'innovation sociale résulte en ce sens de la combinaison d'un engagement et de pratiques concrètes d'acteurs intégrés dans des espaces dans lesquels leurs actions sont rendues possibles, ces espaces s'insérant eux-mêmes dans des champs en mesure de légitimer ces activités. Ces champs spécifiques propices à l'innovation sociale peuvent être désignés comme « *issue fields* » d'après Van Wijk et al. (2018), car selon les auteurs, les problèmes sociaux concernent souvent plusieurs secteurs et domaines et ont des implications multiples.

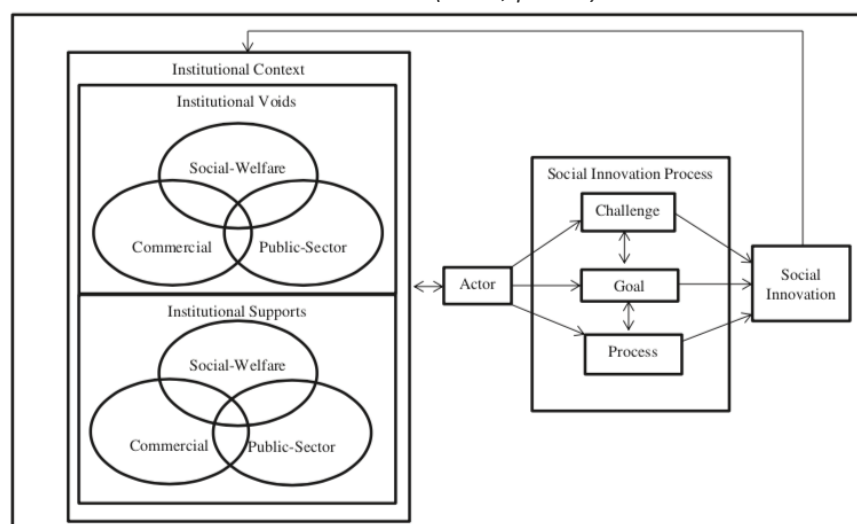
Ces champs à enjeux s'opposent donc aux champs dits « d'échanges » qui, de nature plus homogène, réunissent une variété d'acteurs autour d'un projet, d'un besoin d'interaction et d'échanges (fournisseurs, clients, etc.). Les champs à enjeux se composent d'interactions davantage contradictoires ou conflictuelles entre des acteurs dont les normes, les croyances et les pratiques peuvent différer (Van Wijk et al., 2018). De manière dynamique, ce sont des champs organisationnels relativement stables qui, par le travail d'acteurs et/ou la survenue de problèmes sociaux, se croisent et forment ces champs plus instables et propices à la réflexivité des acteurs, à l'entrepreneuriat et aux innovations sociales. En référence aux dimensions de composition, de degré d'institutionnalisation et de multiplicité des champs présentés plus haut (Ben Slimane, 2019), Van Wijk et al. (2018) exposent les conditions d'un contexte favorable à l'innovation

sociale. Ils expliquent notamment que lorsqu'un degré modéré d'institutionnalisation et de multiplicité est présent, les opportunités émergent et sont transparentes pour les membres du champ (Dorado, 2005). Les membres peuvent à la fois voir les contradictions institutionnelles révélées par la multiplicité, ce qui leur permet de remettre en question leurs propres croyances et hypothèses (par une forme de réflexivité). Et ils sont plutôt libres d'agir en conséquence, car l'institutionnalisation n'est ni assez forte pour freiner toute innovation, ni assez faible pour rendre leurs efforts et résultats trop diffus ou imprévisibles (Van Wijk et al., 2018).

L'article de Turker et Altuntas Vural (2017) complète bien cette idée avec les notions de vides et de supports institutionnels qui décrivent les situations d'équilibre et de déséquilibre dans un environnement institutionnel donné. D'après ces auteurs, le maillage d'institutions formelles (organisations, cadre légal, etc.) et informelles (aspects culturels et sociaux) est parfois incomplet, voire inexistant, dans un domaine, ce qui crée des vides institutionnels pouvant stimuler des besoins sociaux. Au contraire d'un champ au maillage plus structuré qui peut fournir du support institutionnel (formel et informel) également nécessaire aux porteurs de projet d'innovation sociale pour obtenir des ressources et de la légitimité. L'étude de Turker et Altuntas Vural (2017) porte sur l'entrepreneuriat social en Turquie et démontre un nombre beaucoup plus important de vides institutionnels recensés par rapport aux supports institutionnels. Dans ce contexte, les auteurs observent une gestion du processus d'innovation sociale très hétérogène chez les porteurs.

La Figure 10 ci-dessous présente le modèle proposé par Turker et Altuntas Vural (2017) pour appréhender le processus d'innovation sociale au sein d'un contexte institutionnel régi par les dynamiques de vides et de soutiens institutionnels.

Figure 10 : modèle de développement institutionnaliste de l'innovation sociale de Turker et Altuntas Vural (2017, p. 101)



Ces dynamiques se lisent à travers les opportunités et les contraintes d'un contexte local influencé par l'action publique (*public sector*), le secteur marchand (*commercial*) et celui de l'aide sociale (*social welfare*) sur les acteurs qui développent le processus d'innovation sociale en vue de modifier eux-mêmes leur champ d'encastrement. Nous retrouvons ici l'idée de multiplicité des influences institutionnelles (Greenwood et al., 2008) typique du champ de l'innovation sociale, au contraire d'un projet entrepreneurial traditionnel qui pourrait concentrer ses efforts sur les « vides » et « supports » du secteur marchand. C'est ce que relèvent Pache et Chowdhury (2012, p. 495) :

*« While traditional entrepreneurs operate within the boundaries of the commercial sector and, within this sector, interact with actors who share relatively similar views of the world, social entrepreneurs, to achieve their mission and sustain their innovations, rely on a complex web of stakeholders who belong to distinct institutional spheres (Meyer et Rowan, 1977). »*

En somme, il apparaîtrait peu cohérent d'identifier l'existence d'un champ unique et empirique de l'innovation sociale. Il n'existe pas de consensus à ce jour, et certains auteurs évoquent le champ scientifique de la recherche en innovation sociale, d'autres emploient le terme de « sous-champ » (Dufort, 2019) ou d'« inter-champ » (Durand-Folco, 2020). Que ce soit dans le champ des politiques sociales (Penven, 2015), de la finance solidaire (Château-Terrisse, 2013), celui de l'alimentation durable (Alberio et Moralli, 2021) ou encore de la gestion du travail (Boudes, 2014), les pratiques socialement innovantes relevées par ces auteurs émergent parce que, de manière située, des logiques différentes, voire contradictoires, traversent et composent ces champs, dont les périmètres sont suffisamment bien définis pour être analysés.

Nous pouvons approfondir avec l'exemple de l'étude de Boudes (2014) qui décrit l'émergence de la structure coopérative Coopaname en région parisienne. Il s'agit d'une CAE porteuse d'une proposition d'entrepreneuriat-salarié-coopératif qui se positionne au croisement de plusieurs pratiques et groupes d'acteurs décrits comme institutionnalisés (Pôle emploi, les boutiques de gestion, les couveuses, les entreprises d'insertion). Il est intéressant de relever que dans son étude, Boudes (2014) analyse l'émergence de Coopaname en utilisant également trois sources d'influences macrosociales qui correspondent au secteur marchand, à l'action publique et à l'aide sociale. Avec cette proposition, l'auteure entrevoit l'émergence d'un champ porteur d'innovations sociales dans la manière d'appréhender les rapports au travail.

Les champs de l'innovation sociale sont bien des champs autour de thèmes à enjeux (Van Wijk et al., 2018) qui se forment de manière dynamique au gré des besoins d'un contexte et d'une pluralité d'acteurs. Un champ organisationnel peut se structurer plus ou moins lentement et s'étendre pour voir se multiplier les initiatives socialement innovantes comme c'est le cas du champ de l'alimentation durable. Alberio et Moralli (2021) décrivent l'émergence à la fin des années 1990 de Campi Aperti, un réseau alimentaire alternatif en Italie. Ils décrivent cette innovation sociale comme un mouvement allant à l'encontre de l'industrialisation de la production alimentaire biologique. Ce mouvement a localement et progressivement transformé les pratiques et les relations sociales en place (notamment les relations entre producteurs et consommateurs) (Alberio et Moralli, 2021). L'exemple de l'alimentation durable dépeint un domaine vaste qui continue d'être conflictuel et source d'innovations sociales depuis de nombreuses années. C'est un sujet qui fait l'objet de nombreuses études, dans lesquelles ce champ est redéfini selon chaque contexte territorial justifiant des besoins particuliers et l'émergence d'initiatives socialement innovantes : l'étude de cas de l'association Bio Loire Océan qui regroupent des producteurs de fruits et légumes biologiques (Bréchet et Dufeu, 2018 ; Schieb-Bienfait et al., 2020), les travaux sur les AMAP<sup>30</sup> en France (Lanciano et Saleilles, 2011) ou plus largement ceux sur les supermarchés coopératifs à travers le monde (Gauthier et al., 2019) sont quelques exemples.

À l'instar du champ de l'entrepreneuriat social ou des entreprises sociales que différents auteurs ont tenté d'appréhender (Young et Lecy, 2014 ; Defourny et Nyssens, 2016), un champ de l'innovation sociale doit être conceptualisé contextuellement et à travers la multiplicité des acteurs qu'il implique. Pour aborder cet objet d'étude, Young et Lecy (2014) utilisent la métaphore du zoo qui dépeint un cadre dans lequel la diversité des espèces organisationnelles du champ de l'entreprise sociale avec leurs besoins et stratégies variées peut être représentée. Caillé (2003) décrit quant à lui l'économie solidaire comme un kaléidoscope ou une auberge espagnole.

L'enjeu pour ces auteurs est de concevoir le périmètre dans lequel se (re)trouvent les multiples organisations qui sont en mesure de combiner des objectifs sociaux et commerciaux. Dans le cas de l'innovation sociale, ce périmètre est également peu évident à identifier, mais l'institutionnalisation du concept qui s'observe actuellement à travers la création de programmes universitaires, d'incubateurs et d'organismes d'accompagnement ou encore de financements dédiés au sein d'écosystèmes particuliers (Domanski et al., 2020) permet le développement d'une conception partagée de l'innovation sociale (Durand-Folco, 2020), facilitant le repérage de

---

<sup>30</sup> Association pour le maintien d'une agriculture paysanne



champs organisationnels propices à ce type d'initiative. Ainsi, dans les régions et territoires où ce mouvement d'institutionnalisation est enclenché, l'innovateur social est en mesure de situer plus facilement les ressources à mobiliser, la communauté dans laquelle s'insérer ou encore la manière de communiquer l'impact positif de son projet. C'est un encastrement à la fois économique et social des porteurs de projet qui semble décisif pour le développement des innovations sociales.

Afin d'avancer vers une grille d'analyse des champs de l'innovation sociale, la partie suivante propose d'exposer les sous-bassement théoriques de l'approche économique de Polanyi (1985). Nous avons identifié cette approche qui sert de base théorique dans plusieurs travaux sur les thèmes de l'innovation sociale, de l'entreprise sociale ou plus largement de l'économie sociale. Cette approche économique dite substantive doit nous permettre d'approfondir la notion d'encastrement en renouvelant la vision des interactions sociales et économiques.

#### *1.1.2.2 Identifier les interactions au sein du champ à l'aune de l'économie substantive*

Pour avancer dans la caractérisation des champs d'émergence d'innovations sociales, nous nous orientons vers une approche économique considérant le réencastrement social et politique de l'économie. Il est important de concevoir la production d'innovations sociales dans un rapport élargi à l'économie, dépassant une conception formelle au profit d'une conception dite substantive (Caillé, 2003 ; Polanyi, 1985).

La conception formelle se réfère à l'approche classique de l'économie qui place le marché comme l'institution la plus efficace à (re)distribuer des biens et des services au sein de la société. Les relations sociales sont elles-mêmes reliées à la logique marchande qui organise par l'achat et la vente de ressources rares les réponses à nos besoins individuels et subjectifs (Caillé, 2003). Cette conception est critiquée depuis longtemps par les auteurs, mais aussi les praticiens de l'ESS qui voient que d'autres formes d'échanges existent, d'autres modes de création de richesse sont possibles, et rappellent les limites du marché qui n'est pas en mesure de couvrir certains besoins sociaux et collectifs. Cette critique suit ce que Polanyi (1985) décrit comme l'enjeu du désencastrement de l'économie. C'est l'idée selon laquelle la dynamique marchande et sa capacité autorégulatrice tend à distancier l'économie des sphères sociales et politiques (Alberio et Moralli, 2021). Les capacités humaines comme les besoins sociaux, la nature et ses ressources ont tendance à se voir « marchandisées » et progressivement écartées de leur essence. Elles sont alors perçues par comme de simples biens ou services. Les auteurs les plus critiques voient comme moteur de ce désencastrement le modèle organisationnel de l'entreprise et son pouvoir destructeur, injuste et aliénant (Abraham, 2019).

Polanyi (1985) décrit également un contre-mouvement dialectique de réencastrement enclenché en réaction aux dérives du premier. Ce sont des acteurs, des mouvements sociaux, des organisations dont les efforts peuvent impulser la réintégration de certains marchés au sein d'institutions et la requalification de certaines pratiques au regard de l'éthique, ou d'une morale non marchande (Dufort, 2019).

Si Granovetter (1985) a repris le concept d'encastrement et grandement participé à le diffuser, sa conception rend plus précisément compte de l'insertion des actions économiques dans des réseaux sociaux identifiés à partir des relations personnelles et des structures de celles-ci (Laville, 2008). Les travaux de Granovetter permettent d'envisager comment l'économie s'inscrit dans le tissu social. L'encastrement au sens de Polanyi se lit plus largement au sein du double mouvement (désencastrement – réencastrement) et permet également d'envisager comment le social peut s'inscrire dans l'économie. Nous retenons donc l'acception polanyienne de l'encastrement qui « *désigne l'inscription de l'économie dans des règles sociales, culturelles et politiques qui régissent certaines formes de production et de circulation des biens et services* » (Laville, 2008, p. 2). Cet encastrement fait notamment écho à la dimension d'ancrage territorial de l'innovation sociale, et plus largement à l'enjeu de transformation institutionnelle comme le précisent Degavre et Lemaître (2008, p. 7) :

*« ...le concept d'encastrement polanyien ouvre aussi tout un pan de recherche lié aux relations entre les acteurs et aux processus d'institutionnalisation. Autrement dit, ce concept invite à s'intéresser d'une part à la manière dont les initiatives sociétales « d'en bas » mettent à jour de nouveaux modes de régulation porteurs de réconciliations entre l'économie et le social et, d'autre part, à la façon dont ces initiatives sont institutionnalisées pour faire corps avec un cadre démocratique plus large. »*

Cette analyse par l'encastrement relatif de l'économie dans le social, le politique et donc dans la société nous rapproche de la seconde conception, dite substantive de l'économie (Polanyi, 1985). Celle-ci désigne « *un processus institutionnalisé d'interaction entre l'homme [sic] et la nature qui permet un approvisionnement régulier en moyens matériels de satisfaire les besoins* » (Caillé, 2003, p.21). Deux niveaux composent la conception substantive de l'économie. L'interaction établie des agents avec leur environnement et l'institutionnalisation de cette relation (Eynaud et Carvalho de França Filho, 2019). Ce double niveau donne à l'activité économique une autre ampleur, elle n'est plus basée sur la rareté et le contrat, mais sur la substance et le lien social, redonnant à l'individu un rôle dans « *une économie démocratiquement contrôlée et socialement encadrée* » (Bitchfield, 2013 in Eynaud et Carvalho de França Filho, 2019,

p. 69). Polanyi (1985) oppose le substantif au formel qui renvoie à une situation déterminée de choix découlant de l'insuffisance de moyens. L'auteur propose de sortir des raisonnements autorenforçants qui voient le travail, la monnaie et la nature comme simple unité de production (simplifiée, car de plus en plus monétarisée). Or, les choix peuvent également être déterminés par une préférence du juste et de l'injuste par exemple (Gardin, 2002). Avec la conception formelle, l'action économique est essentiellement étudiée par les théoriciens des organisations par le prisme de l'entreprise marchande, alors que l'approche substantive ouvre le champ des études organisationnelles à d'autres possibles, d'autres territoires et notamment l'étude de collectifs informels, d'associations, etc.

En effet, dans l'ESS et ses écosystèmes, la fonction économique est élargie au service d'intérêts collectifs plutôt qu'individuels et le développement dans ce champ organisationnel implique la mise en œuvre d'une gouvernance démocratique. Ce qui n'est pas sans rappeler l'idée de réencastrement politique et de l'enjeu de démocratisation de l'économie (Eynaud et Carvalho de França Filho, 2019). L'action économique substantive peut prendre plusieurs formes d'interactions capables de produire de la richesse : l'échange marchand, la réciprocité et la redistribution. Pour comprendre ces différentes formes d'interactions, il convient d'admettre la pluralité des principes économiques et des ressources en présence qui ne sont pas seulement marchands, mais peuvent également être non marchands, et non monétaires (Laville et al., 2016, p. 7) :

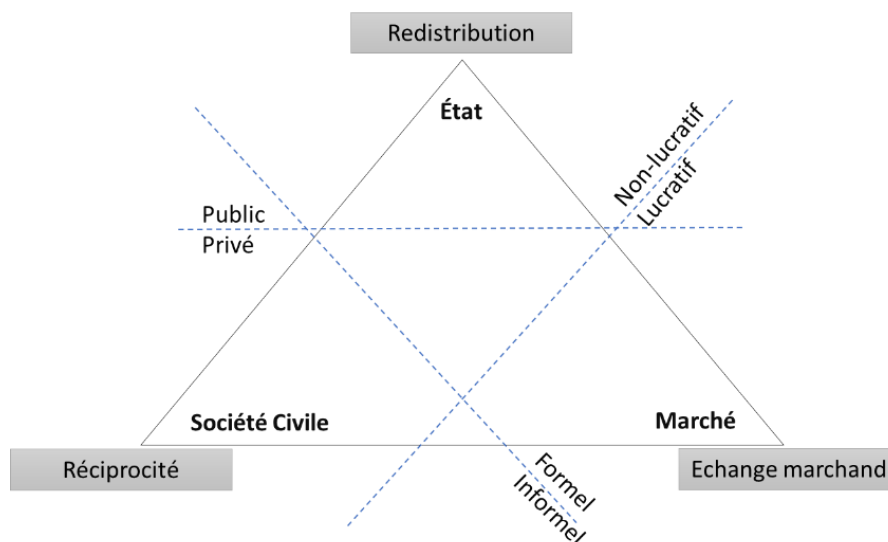
*« Aux ressources tirées du marché s'ajoutent celles venues de la redistribution (prélèvement par une autorité centrale et affectation à partir des règles édictées par celle-ci), de la réciprocité (groupements symétriques dont les membres pratiquent une forme de mutualisme) et du partage domestique (production pour l'usage au sein de l'unité domestique selon des règles équitables ou non). »*

Cette approche soutient l'existence et la nécessité d'une pluralité de ressources et de formes de vie économique, mais nous invite également à comprendre comment les organisations s'intègrent dans des cadres institutionnels complexes et des relations d'interdépendance. La réciprocité révèle des dynamiques partenariales horizontales, fondées sur des logiques de don/contre-don, d'entraide et d'engagement qui peuvent prendre la forme de bénévolat par exemple (en tant que ressource non marchande et non monétaire). La redistribution indique le fonctionnement centralisé d'un système et les relations d'interdépendance envers ces entités centralisées en mesure de s'approprier des ressources et de les redistribuer (Caillé, 2003). L'obtention de ressources non marchandes, mais monétaires par subvention ou par appels à projets publics

relève de cette forme d'interaction. L'échange marchand, enfin, relie automatiquement les agents acheteurs et vendeurs et permet l'obtention de ressources à travers un système de prix et de contrat (Laville et al., 2016). L'échange marchand, contrairement à la réciprocité ou la redistribution, implique rarement que l'agent développe des relations sociales ou « s'encastre » socialement et culturellement.

Bien que ces formes d'échanges et d'interactions peuvent survenir en tout lieu de notre société, elles peuvent être reliées par réduction aux sphères institutionnelles (Pache et Chowdhury, 2012) du marché (pour l'échange marchand), de la société civile (pour la réciprocité) et de l'État (pour la redistribution). Cette conception tripolaire (cf. Figure 11) de la vie économique (Durand-Folco, 2019) fait écho aux nombreuses propositions visant à conceptualiser un champ économique qui n'est ni purement marchand, ni purement public. C'est une représentation qui exploite les trois secteurs majeurs de notre économie moderne (Nyssens et Defourny, 2016) et forme un triangle souvent utilisé dans le cadre des études sur les entreprises sociales (voir Figure 10 issue de Turker et Altuntas Vural, 2017, mais aussi Evers et Laville, 2005 ; Boudes, 2014 ; Nyssens et Defourny 2019).

Figure 11 : représentation tripolaire du champ économique  
(adapté de Evers et Laville, 2005, p. 17)



Ce triangle offre l'avantage d'une vision simplifiée, il omet en revanche les sphères familiale ou religieuse (entre autres) développées dans d'autres travaux (Thornton et al. 2012 ; Boltanski et Thevenot, 2006). Toutefois, il vise à saisir l'enjeu de spécifier et de contextualiser des dynamiques entrepreneuriales alternatives dans leur encastrement au sein de trois pôles d'interactions économiques. Aussi, chaque sphère peut être identifiée grâce aux « parties prenantes

institutionnelles » (Pache et Chowdhury, 2012) qui la composent, et qui sont des acteurs de référence fortement institutionnalisés.

Il s'agit de proposer un moyen de conceptualiser les différents secteurs d'une économie que l'on conçoit comme « plurielle » (Durand-Folco, 2019) en ce qu'elle distingue économie privée à but lucratif, économie publique et économie sociale et leurs différentes formes de pouvoir et de propriété :

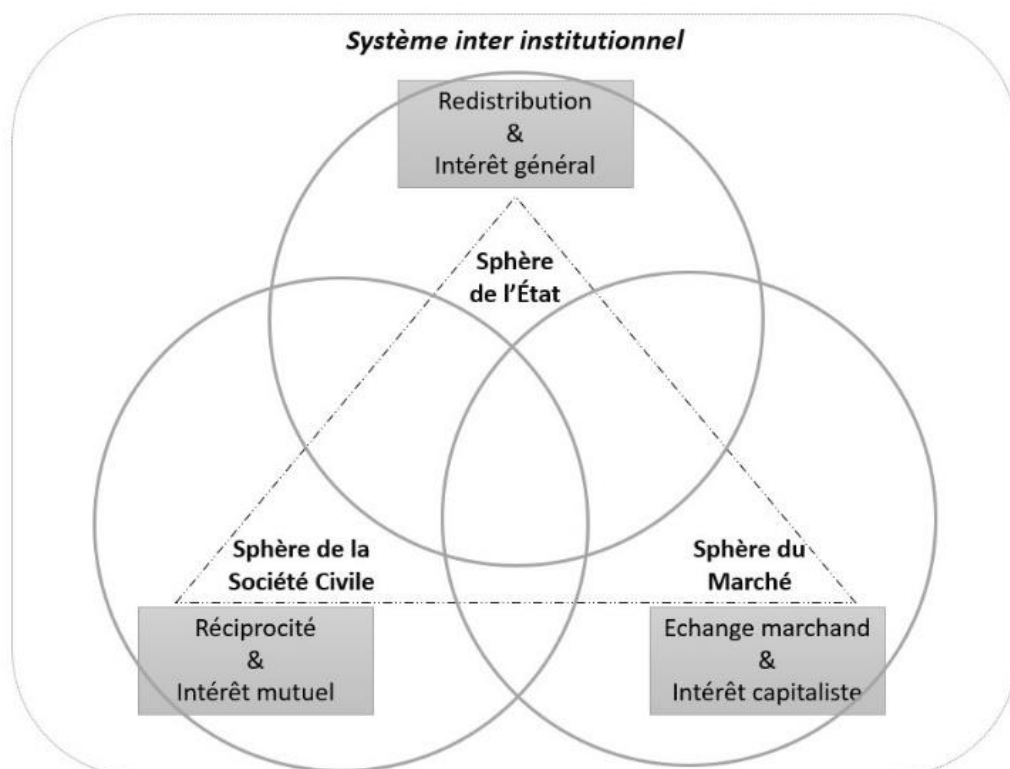
*« Le pouvoir économique découle du contrôle des moyens de production et de la possession de ressources économiques, le pouvoir politique est défini comme la capacité d'imposer des lois et des régulations sur un territoire donné, tandis que le pouvoir social réside dans la capacité de mobilisation citoyenne et d'action collective (Wright, 2010). Chaque sphère peut également être associée à différentes formes de propriété : privée, publique, collective ou commune (Dardot et Laval, 2014). » (Durand-Folco, 2019, p. 30)*

Ces travaux nous aident à caractériser l'environnement institutionnel dans lequel émergent et se développent les innovations sociales. Le contexte tripolaire rejoint également la notion de tiers-secteur (Evers et Laville, 2005). Gui (1991) définit le tiers-secteur comme englobant les organisations dont l'activité économique bénéficie à des catégories d'acteurs qui ne sont pas des investisseurs ou des actionnaires et dont les droits de contrôle ne sont pas détenus par les pouvoirs publics. Le tiers-secteur est conceptualisé à l'origine pour identifier des organisations non capitalistes et non publiques (Nyssens et Defourny, 2019) qui bien souvent ont pour mission de combler les lacunes des sphères publiques et marchandes puisqu'elles réunissent les activités où les investisseurs ne vont pas, et où l'état n'est pas en mesure d'assurer une prise en charge. Il s'agit donc d'organisations qui se développent dans une position intermédiaire aux sphères marchande, publique et de la société civile et dont la production bénéficie dans certains cas à leurs propres membres et dans d'autres à une catégorie d'acteurs n'appartenant pas à l'organisation (appelés bénéficiaires). C'est ce que Gui (1991) appelle respectivement les organisations d'intérêt mutuel et d'intérêt général et qui représentent l'essentiel du tiers-secteur. Avec les travaux de Gui (1991) repris par les chercheurs de l'EMES (Nyssens et Defourny, 2016) et dans quelques travaux en innovation sociale (Dufays, 2019), nous pouvons préciser quel « principe d'intérêt » est moteur et domine dans chacun des trois pôles encadrants le tiers-secteur et tenter de cerner comment les organisations et projets en position intermédiaire peuvent se les approprier, voire les combiner.

- Le principe d'intérêt général est le moteur des pouvoirs publics et de nombreuses associations qui poursuivent une mission sociale (associations pour les jeunes migrants isolés par exemple).
- Le principe d'intérêt mutuel qui par exemple est moteur dans les coopératives de travailleurs et associations de la société civile agissant pour leurs membres (associations culturelles ou clubs de sport par exemple).
- Le principe d'intérêt capitaliste, enfin, est le moteur des sociétés à but lucratif (Nyssens et Defourny, 2019). La distribution de profits et l'augmentation de la valeur des actions sont les principaux objectifs des sociétés par actions.

Si bien souvent la poursuite d'un intérêt identifié domine dans les organisations et projets, c'est là aussi et comme pour les ressources, la possibilité d'articuler ces principes d'intérêt et d'occuper une position intermédiaire qui nous intéresse. Boudes (2014) constate l'imbrication croissante des sphères (également appelés ordres) créant un système inter-institutionnel (Friedland et Alford, 1991), ces sphères portent en elles, des logiques, de mythes (idéaux-types) qui influencent les pratiques, les structurent par isomorphisme (cf. Figure 12).

*Figure 12 : représentation tripolaire du champ économique (adapté de Nyssens et Defourny, 2019)*



Dans la perspective néo-institutionnaliste, nous considérons que les organisations ont besoin de légitimité : celle-ci est vue comme une ressource pour les acteurs et un cadre contraignant pour leurs actions. Ces pressions issues des sphères institutionnelles facilitent l'analyse empirique. En effet, ces éléments théoriques dont nous proposons la synthèse dans le tableau suivant (Tableau 4) doivent nous permettre d'affiner une grille d'analyse des champs organisationnels de l'innovation sociale.

Tableau 4 : éléments d'identification aux sphères de l'État, de la société civile et du marché

	<b>Sphère de l'État</b>	<b>Sphère de la société civile</b>	<b>Sphère du marché</b>	<b>Auteurs</b>
Définition en tant qu'ordres institutionnels	<b>L'ordre étatique</b> ou redistributif « repose sur la centralisation des ressources qui seront ensuite réparties entre les membres de la société »	<b>L'ordre réciprocaire</b> « repose sur la volonté des individus de nouer des liens sociaux via des relations de don-contre-don »	<b>L'ordre marchand</b> « repose sur l'idée d'un équilibre naturel des marchés où chacun, selon ses préférences, satisfait ses besoins par l'achat et la vente »	Boudes, 2014, p. 102, (d'après Laville, 1999) et Polanyi, 1985)
Interactions économiques (Ressources)	<b>Redistribution</b> (ressources publiques ; subventions)	<b>Réciprocité</b> (bénévolat, cotisations, dons, volontariat)	<b>Échanges marchands</b> (achats/ventes de produits et services)	Caillé, 2003, Polanyi, 1985
Principes d'intérêt	<b>Principe d'intérêt général</b>	<b>Principe d'intérêt mutuel</b>	<b>Principe d'intérêt capitaliste</b>	Nyssens et Defourny, 2019 (d'après Gui, 1991)
Éléments symboliques structurants	Solidarité nationale et besoin de protection	Émancipation et besoin d' « être sujet » (acteur)	Équilibre naturel des marchés et besoin d'autonomie	Boudes, 2014, p. 104
Éléments matériels structurants	Réglementations ; Centralisation des ressources et redistribution	Association ; Construction de liens sociaux	Contrats ; Ventes et achats	Boudes, 2014, p. 104
Parties prenantes	Entités gouvernementales nationales et locales, agences de financement multilatérales, régulateurs, élus	Partenaires sociaux à but non lucratif, bailleurs de fonds caritatifs et philanthropiques, bénéficiaires	Clients, partenaires commerciaux, investisseurs, actionnaires	Pache et Chowdhury, 2012, p. 497

Tous ces éléments composent des idéaux-types qu'il est nécessaire de percevoir avec un regard critique et dynamique. En effet, la perspective néo-institutionnaliste tend à négliger le développement constant des sphères identifiées, qui sont elles-mêmes issues d'évolutions, de

(re)configurations historiques (Durand-Folco, 2019) et donc en mouvement perpétuel pour constituer l'écosystème que nous tentons d'étudier.

Nicholls et Murdoch (2012) vont dans ce sens et s'intéressent aux innovateurs sociaux qui selon eux doivent être en mesure d'opérer à la fois auprès et à l'intersection des secteurs privé, public et de la société civile pour détecter et répondre à des enjeux complexes associés à la pauvreté, les inégalités ou encore la dégradation de l'environnement. Ainsi positionnés, les innovateurs sociaux révèlent « *the failure of conventional solutions and established paradigms... across all three sectors of society: private sector market failure; public sector, siloed thinking; a lack of scale in, and fragmentation across, civil society.* » (Nicholls et Murdoch, 2012, p. 8)

L'analyse des projets d'innovation sociale gagnerait alors à s'enrichir des concepts proposés pour chaque sphère : quel principe d'intérêt domine ? De quels types d'interactions économiques et de ressources s'alimente le projet ?

Nous avons vu qu'un champ de l'innovation sociale gagne à être conceptualisé contextuellement et à travers la multiplicité des acteurs qu'il implique. Cette analyse nous a mené à questionner l'encastrement du champ et des acteurs de l'innovation sociale. En prenant comme point de départ l'économie substantive de Polanyi, nous faisons la proposition d'une grille théorique capable de saisir le système inter-institutionnel (Friedland et Alford, 1991) qui encadre les champs de l'innovation sociale et permet de les situer au carrefour de sphères préexistantes (Durand-Folco, 2020). Ce système inter-institutionnel se compose d'institutions fortes que sont l'État, la société civile et le marché qui forment des modèles d'activités enracinées dans des pratiques et des systèmes symboliques (Château-Terrisse, 2012) que nous représentons comme sphères institutionnelles (Pache et Chowdhury, 2012).

Avec Durand-Folco (2020), nous envisageons les champs de l'innovation sociale comme des arènes sociales intermédiaires ou « inter-champs » qui subissent et influencent leurs champs connexes : l'ESS, la philanthropie, l'entrepreneuriat social ou le développement territorial notamment sont des champs qui participent activement à façonner celui de l'innovation sociale (Durand-Folco, 2020). Nous disposons donc de nombreux concepts pour envisager « par le haut » l'environnement institutionnel d'émergence de l'innovation sociale. Mais il faut rappeler qu'au tournant du 21<sup>ème</sup> siècle, la théorie néo-institutionnelle a dû faire face à de nombreuses critiques quant au manque de reconnaissance concernant le rôle stratégique des acteurs et leurs relations au champ dans lequel il s'insère (Ben Slimane, 2019).

La question du lien entre l'encastrement social et culturel des acteurs et leurs pratiques situées se pose ici (Greenman, 2013). De fait, le principal défi revient aux acteurs, aux entrepreneurs



sociaux qui se positionnent au cœur de cet écosystème inter-institutionnel pour saisir et combiner les ressources nécessaires à leurs projets :

*« To mobilize the resources that are critical to the success of their enterprise from these various institutional spheres, social entrepreneurs thus need to be able to understand the culture, interests, and norms of various stakeholders and to satisfy enough of their expectations to secure their social or financial support (Seelos, Mair, Battilana, & Dacin, 2011). » (Pache et Chowdhury, 2012, p. 495).*

Cette première sous-section doit donc être complétée par les travaux néo-institutionnalistes qui s'emparent « par le bas » des acteurs et de leur position d'agent encastré (ou « enchâssé ») (Garud et al., 2007). C'est là, l'un des défis majeurs du néo-institutionnalisme d'après Daudigeos (2019) : viser la conciliation de l'action délibérée et intentionnelle des acteurs avec leur encastrement culturel et cognitif.

## 1.2 Les perspectives du néo-institutionnalisme centrées sur l'action

Cette seconde sous-section suit les développements de la perspective néo-institutionnaliste pour s'emparer du concept multiniveau et désormais central dans les travaux néo-institutionnels de logique institutionnelle. Après avoir présenté ce concept, nous adoptons la perspective des acteurs et développons les notions de travail et d'entrepreneuriat institutionnel qui mettent en valeur les efforts des acteurs qui, à l'instar des innovateurs sociaux, envisagent de s'emparer voire de modifier les institutions.

### 1.2.1 De la multiplicité institutionnelle aux logiques institutionnelles

Pour avancer vers l'opérationnalisation du concept de champ et de système inter-institutionnel, nous développons le concept de logique institutionnelle qui évoque comment des normes et des croyances construites à des niveaux supérieurs structurent les décisions et les pratiques des acteurs.

#### 1.2.1.1 Constitution de la perspective des logiques institutionnelles

Le système inter-institutionnel dans lequel s'encastrent l'innovation sociale et son champ est caractérisé par sa multiplicité ou dit autrement son pluralisme institutionnel. Cette multiplicité génère une diversité de références institutionnelles et dans la mesure où nous nous intéressons

à la capacité d'agence<sup>31</sup> des acteurs, nous supposons qu'ils peuvent s'en saisir, les ignorer, les adapter, etc.

C'est la notion de logique institutionnelle que nous retenons et qui s'est grandement répandue pour expliquer ces références (Château-Terrisse, 2012). Depuis les sphères (ou ordres institutionnels) se diffusent une logique ou plusieurs logiques centrales qui servent de guide à l'action individuelle et collective en transportant un vocabulaire, des normes, une identité (Château-Terrisse, 2012). Par exemple on peut concevoir une logique capitaliste issue de la sphère du marché comme une référence définissant ce qui est un comportement requis, c'est-à-dire l'accumulation et la marchandisation de l'activité humaine.

Les logiques institutionnelles sont définies par Thornton et Ocasio (1999, p. 804) comme « *des pratiques matérielles, des suppositions, des valeurs, des croyances, des règles qui sont socialement construites et modelées par l'histoire et qui permettent aux individus de vivre, organiser le temps et l'espace et donner du sens à la réalité sociale* ». Cette notion est initialement introduite par Alford et Friedland (1991) qui cherchent un moyen d'analyser les interrelations entre individus, organisations et sociétés. Le concept répond en cela au besoin de tisser des liens analytiques entre les niveaux micro-méso-macro dans les travaux néo-institutionnalistes.

Avec ce concept de logiques institutionnelles issues des travaux d'Alford et Friedland (1991) et de Thornton et Ocasio (1999), la théorie néo-institutionnelle connaît une certaine évolution. Les logiques permettent de définir le contenu et le sens des institutions pour fournir un cadre rationalisant pour les comportements des acteurs tout en donnant à ces acteurs la possibilité de modifier, de modeler celles-ci. Les travaux de Thornton et al. (2012) vont dans le sens de ce double rapport aux institutions, selon eux « *si les acteurs peuvent reproduire des comportements conformes aux logiques institutionnelles existantes, ils ont également la capacité d'innover et donc de transformer les logiques institutionnelles* » (Thornton et al., 2012, p. 4).

Alors, en situant notre analyse au sein des champs organisationnels, nous pouvons appréhender les logiques institutionnelles en présence comme des traductions d'une combinaison d'ordres institutionnels au niveau des pratiques (Daudigeos et al., 2013). De fait, et pour se rapprocher de la réalité, Thornton et al. (2012) rappellent que les acteurs avec leurs expériences passées jouent avec les logiques, les remettent en question, les combinent avec d'autres venant d'autres domaines, pour obtenir des ressources et répondre à leurs besoins. C'est principalement sur cette

---

<sup>31</sup> « *L'agence renvoie à la liberté de l'agent (l'acteur) à agir librement, à disposer de sa liberté de choix et à poursuivre intentionnellement ses intérêts contre la structure sociale qui le contraint* » (Ben Slimane, 2019, p.139)

idée que le cadre métathéorique des logiques institutionnelles vient compléter la perspective théorique néo-institutionnelle en visant ses limites majeures, à savoir la faible prise en compte de la capacité d'agence et du niveau microsocial ainsi que le besoin de questionner les comportements des acteurs et organisations évoluant au sein de systèmes inter-institutionnels (Thornton et al., 2012).

Le terme utilisé de « logique » est pertinent et traverse de nombreux travaux en sciences sociales. L'idée d'une logique consiste à saisir les croyances externes, car celles-ci interagissent avec des structures mentales internes qui guident les comportements (Château-Terrisse, 2013). Lorsque l'on se place au niveau micro, la notion de logique institutionnelle peut être rapprochée de celle de logique d'action qui sollicite d'autres origines théoriques, mais est également utilisée dans les études sur l'innovation sociale :

*« Les approches mobilisant les logiques d'action cherchent à mettre à jour « les raisons d'agir » des individus, en prenant en compte la diversité des mobiles et des rationalités, et en tenant compte des discours que tiennent les acteurs sur leur propre conduite. La logique d'action nous permet d'articuler deux entrées dans l'explication des comportements (via l'acteur) et des phénomènes (via la situation d'action). »* (Schieb-Bienfait et al., 2009, p. 18)

À nouveau, les logiques institutionnelles ont la particularité d'être des véhicules capables de naviguer à différents niveaux d'analyse et au travers de multiples sphères institutionnelles. Au niveau des organisations, l'alignement sur une logique institutionnelle est source de légitimité. En nous intéressant aux acteurs qui agissent en situation de pluralisme institutionnel, il apparaît judicieux de préciser comment ceux-ci (inter)agissent, et notamment comment ils s'approprient ces logiques institutionnelles (Jaumier et al., 2017).

Parmi les travaux exploitant les logiques institutionnelles, Jaumier et al. (2017) identifient deux axes qui permettent de distinguer différentes formes d'appropriation des logiques par les acteurs. Sur un axe, il s'agit de distinguer dans quelle mesure les logiques sont prédéfinies et descendantes ou si au contraire elles sont issues d'une conception idiosyncrasique à la situation. Sur un autre axe, les auteurs proposent de différencier si les logiques présentes sont subies et ne laissent pas de place à l'activité stratégique des acteurs ou bien si un certain niveau de flexibilité et d'agence des acteurs leur permet une appropriation stratégique des logiques (Jaumier et al., 2017). Le concept d'*imprinting* proposé par Lee et Battilana (2013) précise cette relation entre acteur et logiques. Celui-ci indique comment les acteurs et organisations intègrent des éléments de leur

environnement (passé et présent) selon les sphères sociales fréquentées et comment ces éléments imprégnés persistent au cours du temps.

Ces éléments ouvrent de riches questionnements et perspectives quant au repérage et à la caractérisation des logiques institutionnelles autour et dans les champs qui produisent l'émergence d'innovations sociales. Nous allons à ce titre tenter d'opérationnaliser le concept de logique institutionnelle en recroisant les travaux qui appliquent la multiplicité institutionnelle et la perspective de Thornton et al. (2012) à des situations d'émergence organisationnelle et d'innovation sociale.

#### *1.2.1.2 Caractérisation des logiques institutionnelles en contexte pluraliste*

Tout d'abord, les travaux néo-institutionnalistes se sont attachés à identifier des idéaux-types<sup>32</sup> qui découlent des analyses du système inter-institutionnel et font la proposition de modèles théoriques utiles pour entrevoir de manière élargie les sources d'influence et de rationalisation de nos actions : ce sont les ordres institutionnels (Thornton et al., 2012 ; Friedland et Alford, 1991). Chaque ordre représente un système culturel relativement homogène qui spécifie la manière dont est générée et mesurée la valeur. Thornton et al. (2012) précisent que la définition du système inter-institutionnel sert de guide pour comprendre l'architecture métathéorique de la perspective des logiques institutionnelles. Selon les auteurs, ce socle définitionnel participe à la remise en cause de l'homogénéité institutionnelle qui dominait à l'origine de la TNI et s'inscrit bien dans l'idée que nous avançons jusqu'ici d'un pluralisme institutionnel, à ce titre Thornton et al. (2012) décomposent le système en sept ordres concurrents entre eux qui sont autant de cadres de référence<sup>33</sup> (cf. Tableau 5) : la famille, la communauté, la religion, l'état, le marché, la profession et la corporation. La distinction entre ces sept ordres institutionnels se fait grâce à la définition d'éléments culturels et symboliques d'une part et d'éléments matériels et tangibles d'autre part.

---

<sup>32</sup> La définition d'idéaux-types comme catégories analytiques permet de souligner ce qui est essentiel à propos du phénomène étudié, il faut prendre en compte que les idéaux-types simplifient, parfois exagèrent certains aspects afin de contraindre les observations et d'outiller l'analyse empirique. Ce ne sont pas des hypothèses vérifiables, mais ils peuvent servir à la formulation d'hypothèse, ils ne représentent rien « d'idéal » au sens normatif, car il existe dans la littérature des idéaux-types de bordels comme d'églises (Thornton et al., 2012).

<sup>33</sup> Il est nécessaire de rappeler le rapprochement de ces travaux à ceux de Boltanski et Thevenot (1991). Leur typologie des « mondes », parue la même année que celle de Friedland et Alford (1991) apporte également un regard supra-organisationnel d'entités culturelles différentes et concurrentes. Les auteurs mettent notamment en avant le rôle de la culture pour déterminer et comprendre les activités des individus et des organisations.

Par exemple, pour les ordres étatique, marchand et communautaire auxquels nous avons fait référence (cf. 1.1.2.2), la base de norme qui prévaut et oriente notre positionnement individuel et nos valeurs est respectivement le statut de citoyen, l'intérêt personnel ou l'adhésion au groupe.

*Tableau 5 : les ordres institutionnels et leurs dimensions analytiques (Daudigeos, 2019, p. 108, d'après Thornton et al. 2012)*

Dimensions analytiques	Ordre familial	Ordre communautaire	Ordre religieux	Ordre étatique	Ordre marchand	Ordre professionnel	Ordre corporatiste
<b>Métaphore</b>	La famille comme une entreprise	Lien commun	Le temple comme banque	L'État comme mécanisme redistributif	La transaction	Le métier comme réseau relationnel	L'entreprise comme hiérarchie
<b>Sources de légitimité</b>	Loyauté inconditionnelle	Volonté commune, valorisation de la confiance et de la réciprocité	Importance de la foi et du sacré dans la société et l'économie	La participation démocratique	Cours des actions	Expertise personnelle	Position de la firme dans le marché
<b>Sources d'autorité</b>	Domination patriarcale	Engagement dans les valeurs et l'idéologie de la communauté	Charisme ecclésiastique	La domination bureaucratique	Activisme des actionnaires	Association professionnelle	Conseil d'administration et direction générale
<b>Sources d'identité</b>	Réputation familiale	Connexion émotionnelle	Association aux divinités	La classe sociale et économique	Anonyme	Réputation personnelle	Rôles bureaucratiques
<b>Base de normes</b>	Appartenance au foyer	Appartenance au groupe	Appartenance à la congrégation	La citoyenneté dans la nation	Intérêt personnel	Appartenance à des guildes et associations	Emploi dans la firme
<b>Base d'attention</b>	Statut dans le foyer	Investissement personnel dans le groupe	Relation au surnaturel	Statut du groupe d'intérêt	Statut dans le marché	Statut dans la profession	Statut dans la hiérarchie
<b>Base de stratégie</b>	Accroître l'honneur familial	Accroître le statut et l'honneur des membres et leurs pratiques	Augmentation du symbolisme religieux des événements naturels	Concours au bien commun	Augmentation de la rentabilité des actifs	Augmentation de la réputation personnelle	Augmentation de la taille de la firme et diversification
<b>Mécanismes de contrôle informel</b>	Activités politiques dans la famille	Transparence des actions	Vénération de la vocation	Politiques à huis clos	Analystes industriels	Grands professionnels	Culture d'entreprise
<b>Système économique</b>	Capitalisme familial	Capitalisme coopératif	Capitalisme occidental	Capitalisme « providentiel »	Capitalisme de marché	Capitalisme personnel	Capitalisme managérial

Dans une approche descendante, les ordres institutionnels peuvent former des logiques dites « sociétales » ou « externes » comme présentées dans l'analyse de Gumport (2000) qui explore comment la logique marchande s'est diffusée dans le champ des lycées et universités publiques aux États-Unis. L'ordre institutionnel du marché est identifié grâce aux logiques qu'il véhicule et qui se composent d'éléments matériels comme les pratiques de vente, ou les outils de contractualisation et d'éléments symboliques comme l'idéal d'équilibre naturel des marchés. Gumport (2000) décrit dans le dernier quart du 20<sup>ème</sup> siècle, le passage d'une conception des lycées et universités en tant qu'institutions sociales à une conception en tant qu'organisations qui fournissent des biens et services sur le marché scientifique (Bourbousson, 2018). L'approche descendante suit ici le principe d'extériorité des institutions (Friedland et Alford, 1991) qui prévoit

que les logiques institutionnelles sont parfois directement utilisées comme recours cognitif par les acteurs sans réelles adaptations (Bourbousson, 2018).

Si ce paysage inter-institutionnel exposé comme point de départ par Thornton et al. (2012) synthétise des idéaux-types qui entourent nos sociétés et modèlent les pratiques indépendamment des individus et des organisations, les auteurs souhaitent avant tout faire valoir la capacité d'agence (*agency*) des individus et des organisations. Thornton et al. (2012) soulignent à ce titre comment les logiques institutionnelles prennent forme dans l'intégration de composants symboliques et matériels à travers les discours et les pratiques des individus. Pour l'analyse d'un champ organisationnel, et dans l'optique de repérer l'émergence et/ou l'influence des logiques institutionnelles, les auteurs proposent de saisir les interactions entre trois niveaux d'appropriation : les théories (*theories*), les stratégies de cadrage rhétoriques (*frames*) et les récits (*narratives*) (Thornton et al., 2012 ; Acquier et al., 2017 ; Bourbousson, 2019). Cette approche permet d'outiller la recherche des micro-fondations des logiques institutionnelles :

- À la base, et pour ce qui est le plus évident et accessible se trouvent les récits ou *narratives*. Ils rendent compte d'événements et d'actions concrets et situés en cherchant à détecter le rôle et le sens spécifique que les individus développent dans leurs pratiques. Ainsi de nombreuses études s'attachent à recueillir les discours d'une diversité d'acteurs sur un événement vécu ou observé (Thornton et al, 2012) ou sur une expérience commune comme c'est le cas pour Acquier et al. (2017) qui interrogent des entrepreneurs de l'économie collaborative sur les raisons de leur démarche. Fitzgerald et Shepherd (2018) rendent explicite l'importance des discours dans leur étude sur les entreprises sociales pour détecter les logiques, mais aussi dans l'usage, pour que les acteurs renforcent leur appropriation d'une logique :

« ...through discourse the prevailing logic(s) become more visible and known to various actors (Hasselbladh et Kallinikos, 2000). These discourses help manifest actors' tacit understanding of the logic into a more durable and communicable social artifact. Such discourses are maintained in the organization through various elaborate techniques of control, such as documentation or measurement systems (Hasselbladh & Kallinikos, 2000). » (Fitzgerald et Shepherd, 2018, p. 4)

L'enjeu étant ici d'atteindre la plus concrète utilisation des logiques institutionnelles tout en cherchant à appréhender comment ces récits sont formés et intégrés dans les niveaux supérieurs que sont les stratégies de cadrage et les théories.

- Le niveau intermédiaire vise à identifier des schémas d'interprétation et de discours dans des espaces spécifiques où un travail d'abstraction, et de théorisation des récits d'acteurs est visible. Dans cette position intermédiaire, ces cadres sont aussi des traductions rhétoriques issues des niveaux théoriques supérieurs. Ils sont utiles, comme l'expliquent Thornton et al. (2012), pour détecter le pluralisme via par exemple la construction de niveaux de discours distincts développés et adaptés en fonction du destinataire du message. Ils permettent également l'identification du lien entre éléments symboliques et matériels qui composent les logiques. Acquier et al. (2017) ont identifié ces « théorisations intermédiaires » auprès d'acteurs clés du champ institutionnel de l'économie collaborative, comme des gourous, des consultants ou encore des organisations publiques et privées positionnées sur le sujet. Ils ont également ciblé un événement configurateur de champ (Lampel et Meyer, 2008) pour mener des observations à ce niveau intermédiaire.
- Le niveau supérieur est celui des théories qui « *constituent les formes les plus abstraites et systématiques de représentation symbolique et contiennent leur propre cohérence interne* » (Acquier et al., 2017, p.30). Lorsque les individus exploitent directement ce niveau théorique, qu'il est identifié et utilisé, cela augmente la cohérence des logiques institutionnelles et l'adoption rapide de pratiques institutionnelles homogènes (Thornton et al., 2012). Dans leur étude, Acquier et al. (2017) cherchent à comprendre comment des entrepreneurs du champ de l'économie collaborative se rattachent à certaines théories en sciences sociales dans leurs projets innovants pour les inscrire dans un cadre légitime et cohérent. Le regard et l'expertise du chercheur en sciences sociales permettent souvent de détecter les soubassements théoriques qui guident l'action individuelle et collective. Par exemple, les théories économiques comme la théorie des coûts de transaction ou la théorie des jeux sont tellement diffusées à travers les formations universitaires qu'elles imprègnent les normes établies, le vocabulaire utilisé et les pratiques stratégiques de certains champs.

Cette analyse multiniveau vise à appréhender des logiques institutionnelles qui émergent et se construisent au niveau de leur champ (*field-level institutional logics*). En plus de donner de la consistance aux logiques institutionnelles, elle offre une approche intéressante pour comprendre les dynamiques de changement et d'innovation au niveau d'un champ. En effet, nous devons garder à l'esprit le caractère dynamique et parfois instable du champ dans lesquels s'insèrent le développement de projet d'innovation sociale et la quête de légitimité afférente.

Ce travail de caractérisation des logiques institutionnelles a été entrepris dans des travaux et sur des sujets variés où la complexité institutionnelle (Greenwood et al., 2008) est apparente tels que la culture, la cuisine, les entreprises de la santé, les services publics et pour ce qui nous intéresse le plus ici, les organisations et projets de l'économie sociale et solidaire. Bourbousson (2019) s'attache à « capturer » de manière dynamique la prégnance relative de deux logiques, une « logique civique de développement territorial alternatif » et une « logique gestionnaire de normalisation de l'ESS » au sein de deux PTCE (Pôles Territoriaux de Coopération Économique). Le travail d'identification de ces logiques institutionnelles s'inspire des méthodes proposées par Reay et Jones (2016) et recroise ce qu'ils appellent le « *pattern matching* » et le « *pattern inducing* ».

Dans le travail de Bourbousson (2019), cela consiste en la confrontation de la réalité aux typologies issues de la littérature en ESS (*pattern matching*), elle exploite notamment le modèle théorique des interactions marchande, redistributive et réciprocaire (Laville et al., 2016 ; cf. 1.1.2.2). Cette confrontation est associée à un travail d'interprétation des données brutes pour faire émerger des catégories consistantes (*pattern inducing*). Dans un autre exemple, l'étude d'une structure inter-organisationnelle du champ de la finance solidaire (Château-Terrisse, 2012) évoque également deux logiques institutionnelles nommées logiques solidaire et financière et qui sont également le fruit d'une mise en dialogue entre éléments théoriques et interprétation des données du terrain de recherche. Michaud (2013), dans son étude sur une coopérative de vente de produits écologiques, met également en exergue deux logiques, l'une sociale, l'autre économique qui traversent l'organisation et qu'elle repère à travers l'analyse de la mission de l'organisation. C'est à travers cinq questions basiques sur le projet de l'organisation (« 1) *what is the co-op?* 2) *why does it exist?*; 3) *how does it work?*; 4) *where are its activities?*; and 5) *who does it serve?*») que l'autrice accède à l'identité organisationnelle et montre comment le cœur même de cette coopérative est traversé par des éléments symboliques et matériels qui donnent naissance à la logique sociale d'un côté et économique de l'autre (cf. Michaud, 2013, p. 305).

Nous comprenons ici qu'il est fréquent d'appréhender les champs associés à l'ESS comme des champs pluralistes, traversés par des logiques qui s'opposent entre l'économique et le social. Il s'agit par exemple de la finance sociale (Château-Terrisse, 2012), du commerce durable et équitable (Michaud, 2013) ou de l'insertion par l'activité économique (Pache et Santos, 2013) qui sont propices à l'émergence d'innovations sociales. L'accumulation des travaux adoptant cette approche duale nous permet avec Fitzgerald et Shepherd (2018) de proposer un tableau (cf. Tableau 6, ci-dessous) qui synthétise les différences entre logiques sociale et économique à



travers une sélection de composants plus ou moins tangibles ou symboliques représentatifs des enjeux managériaux des entreprises sociales.

*Tableau 6 : synthèse des composants des logiques sociale et économique  
(Adapté de Fitzgerald et Shepherd, 2018, p. 4)*

	<b>Logiques institutionnelles</b>	<b>SOCIALE</b>	<b>ÉCONOMIQUE</b>
<b>+ symboliques</b>	RÉSULTATS SOUHAITÉS	Valeur sociale	Valeur économique (profit)
	MOTEURS PRINCIPAUX	Mission fondée sur les valeurs	Orientation du marché
	TACTIQUES	Collaboration	Compétition
.....	SOURCES DE LÉGITIMITÉ	Cohérence autour l'objectif	Position sur le marché
<b>+ tangibles</b>	SOURCES DE FINANCEMENT	Dons, subventions, appels à projets (contrats)	Revenus commerciaux
	PARTIES PRENANTES	Bénéficiaires, familles, bailleurs de fonds, communauté	Clients, Propriétaires

Plusieurs travaux ont récemment remis en cause cette approche duale « automatique » des OESS à travers l'identification des logiques sociales et économiques dans leur fonctionnement (Battilana et Dorado, 2010 ; Audebrand, 2017 ; Fitzgerald et Sheperd, 2018). Cette simplification est néanmoins reconnue pour offrir un cadre d'analyse utile à la compréhension des enjeux rencontrés par bon nombre d'organisations sociales. Il est notamment suggéré d'élargir les analyses à d'autres logiques institutionnelles ou bien d'identifier plus précisément ce qui est entendu derrière la typologie sociale ou économique. En ce sens, Mitzinneck et Besharov (2019) étudient une coopérative dans les énergies renouvelables et identifient les logiques environnementale, sociale et commerciale. Boudes (2018) observe dans une coopérative d'activité et d'emploi les logiques associées à l'entrepreneuriat, au salariat et à la coopération. Barth et al. (2015) soulignent le besoin de questionner l'imbrication des logiques sociales et économiques à la logique de l'ordre communautaire qu'ils associent à la réciprocité, à l'engagement et aux mouvements sociaux. Ces travaux intègrent la riche littérature qui explore des contextes pluralistes en s'intéressant à l'hybridité nécessaire, pour les organisations et projets innovants socialement, et aux difficultés managériales rencontrées par les acteurs.

Avant d'aller plus loin concernant les enjeux de gestion de cette pluralité institutionnelle (Section 2), nous allons aborder la littérature qui s'est concentrée sur l'émergence de nouvelles règles, logiques et institutions et les efforts d'acteurs individuels et collectifs pour y parvenir. Nous avons montré que la caractérisation des logiques est un prérequis pertinent pour atteindre à la fois les

éléments matériels, mais en même temps (et c'est là l'intérêt de la perspective des logiques institutionnelles), les valeurs et les croyances sous-jacentes qui déterminent les comportements. Cette part symbolique nous permet, dans les champs étudiés, de mieux concevoir la légitimité comme ressource déterminante au développement de projets d'innovation sociale.

### 1.2.2 Concevoir la capacité d'agence des innovateurs sociaux avec la TNI

Avec les logiques institutionnelles, la TNI dispose d'un outil théorique qui permet l'analyse de phénomènes multiniveaux. Précieux dans le cas de l'innovation sociale, nous avons précisé notre intérêt pour l'émergence de ces initiatives, ce qui nous amène à approfondir cette revue de la littérature néo-institutionnaliste vers la capacité d'agence des innovateurs sociaux. Il s'agit d'appréhender ici comment ces acteurs s'emparent sinon créent l'assemblage de logiques institutionnelles qui peut légitimer leur projet.

En premier lieu rappelons avec Ben Slimane (2019, p. 139) que « *l'agence renvoie à la liberté de l'agent (l'acteur) à agir librement, à disposer de sa liberté de choix et à poursuivre intentionnellement ses intérêts contre la structure sociale qui le contraint (Emirbayer et Mische, 1988 ; Sewell, 1992)* ». La prise en considération croissante de cette capacité d'agence concentre l'attention de nombreux auteurs néo-institutionnalistes ces dernières années. Le défi étant polarisé sur la conciliation d'une action délibérée des acteurs avec leur encastrement institutionnel. Cette réflexion est pertinente si l'on appréhende le développement de projets d'innovation sociale comme un double enjeu d'acquisition d'une certaine légitimité au sein d'un champ institutionnel tout en visant la transformation voire la réinvention de celui-ci. Nous présentons dans un premier temps la littérature qui explore cette situation paradoxale puis développons dans un second temps les propositions théoriques de l'entrepreneuriat et du travail institutionnel qui recourent plusieurs défis de l'innovation sociale.

#### 1.2.2.1 Le paradoxe d'agence encastrée, exacerbé en situation d'entrepreneuriat social

Les travaux néo-institutionnalistes qui font référence au « *paradox of embedded agency* » sont nombreux (Seo et Creed, 2002 ; Garud et al., 2007 ; Battilana et d'Aunno, 2009 ; Manning et Vavilov, 2022). Nous empruntons à Garud et al. (2007) l'approche de ce paradoxe à travers le questionnement suivant : si un acteur, entrepreneur est encastré dans un champ institutionnel et influencé par les processus cognitifs, normatifs et de régulation qui (en partie) structurent sa pensée cognitive, définissent ses intérêts et produisent son identité, comment cet acteur est capable d'envisager de nouvelles pratiques et surtout d'amener son entourage, et tout autre individu à les adopter ? Autrement dit, cela interroge sur le défi entrepreneurial que représente la quête simultanée de légitimité et d'émancipation, ou encore le besoin de concilier

standardisation et individualisation (Periac et al., 2018). Des travaux comme la recherche de Coule et Patmore (2013) tentent d'expliquer pourquoi certaines organisations sociales parviennent à relever ce défi entrepreneurial et à innover alors que d'autres perpétuent les normes et les pratiques existantes. Ce débat est également identifié comme la tension entre structure et agence (Garud et al., 2007 ; Battilana et D'Aunno, 2009 ; Battilana et al., 2009).

De ces questionnements découlent plusieurs observations qui donnent aux acteurs encastrés un certain pouvoir sur les trajectoires institutionnelles. En effet, il s'agit de fournir des explications à l'évolution des institutions, au changement institutionnel à travers l'action intentionnelle des acteurs, et cela passe notamment par le concept de réflexivité qui dépasse celui de rationalité (Ben Slimane, 2019, p. 139) :

*« ...la réflexivité renvoie à la faculté des acteurs à penser leurs intérêts en dehors de ce qui est déterminé par les institutions. Si la rationalité guide les actions selon des règles de jeu établies, la réflexivité renvoie à la capacité des acteurs à entrevoir, à imaginer et à changer ces mêmes règles de jeu. »*

Lorsque qu'un acteur envisage de développer une idée (un projet d'innovation sociale), la réflexivité lui permet de mieux saisir le double pouvoir des logiques institutionnelles, à la fois facilitatrices et contraignantes. Cette réflexivité permet à l'acteur de se situer dans son champ, plusieurs travaux mentionnent la position de l'acteur (plus ou moins centrale ou périphérique) pour expliquer la capacité d'agence sur son milieu institutionnel (Coule et Patmore, 2013). En ce sens, Greenman (2013) étudie les comportements de fondateurs de micro-entreprises du secteur du design et s'intéresse aux interactions étroites entre le processus entrepreneurial et la perspective des logiques institutionnelles.

Tout d'abord, il voit l'entrepreneuriat comme une activité où le paradoxe d'agence encastrée est exacerbé. Il s'appuie sur les multiples études qui ont prouvé l'impact « disruptif » de l'entrepreneuriat sur le processus d'institutionnalisation, mais dans le même temps pointe le rôle de reproduction des logiques dominantes de l'entrepreneuriat en lien au besoin de légitimité, et à l'accès aux ressources notamment. En effet, les entrepreneurs sont particulièrement enclins à être impactés par ces logiques qui véhiculent des conditions matérielles et symboliques propices à un ancrage localisé qu'ils doivent saisir pour capter des idées nouvelles, des opportunités et surtout acquérir la légitimité nécessaire au développement de leur projet.

Ensuite, Greenman (2013) reprend à ce titre le concept d'images de situation qui indique le travail d'identification et de traduction des logiques institutionnelles que réalisent les entrepreneurs pour évoluer de manière plus structurée dans l'incertitude. L'entrepreneuriat étant un travail de

projection d'un futur qui doit être cohérent en interne comme en externe (Schmitt, 2015), les images de situation concrétisent et fixent une pensée, des rituels ou des significations véhiculées par les logiques institutionnelles, ce qui permet de réduire l'incertitude pour l'entrepreneur et son écosystème (Greenman, 2013). Par exemple, dans le cas des projets étudiés par Greenman (2013) dans le secteur du design, un entrepreneur identifie la production d'œuvres culturelles ou artistiques à travers leur valeur d'échange, alors que certains refusaient cette image associée à la logique marchande, cet entrepreneur affirmait ce choix pour rationaliser ses actions et composer un cadre clair pour son activité qu'il développe et communique autour de lui. Dans le cas de cet entrepreneur, la logique marchande fournit un sens pour justifier la poursuite d'intérêts matériels personnels et l'adoption d'une position concurrentielle vis-à-vis des autres acteurs du secteur (Greenman, 2013).

Cela nous permet de reconnaître qu'en situation d'entrepreneuriat, les logiques institutionnelles influencent les choix en matière de design organisationnel, de développement auprès d'un public (d'une communauté) et au sein d'un écosystème particulier. Le travail mené auprès de porteurs de projet d'innovation sociale candidats à un dispositif de participation citoyenne (Denos et al., 2021) explore les différentes logiques transmises via le dispositif (logiques de l'action publique, citoyenne et entrepreneuriale) et la formation d'un cadre entrepreneurial commun pour les porteurs de projet.

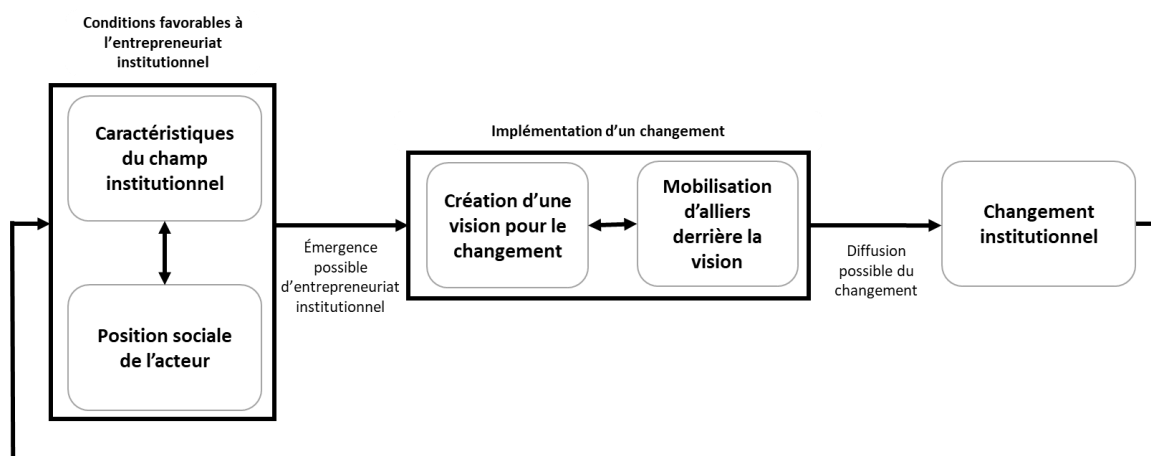
Si l'on se place au niveau de l'entrepreneur au stade de l'idéation, au niveau microsocial donc, nous comprenons ici qu'il doit mener un travail d'interprétation de son ancrage culturel, il s'agit de se questionner sur ce que devrait être et ce que devrait faire, un entrepreneur sur un territoire donné. Alors sa capacité réflexive lui permet de se positionner à l'interface du paradoxe d'agence encadrée, pour saisir d'un côté dans quelle mesure les logiques institutionnelles influencent le projet, et de l'autre dans quelle mesure le projet influence les logiques. Ensuite, c'est à travers la structuration de son projet en organisation (niveau méso), puis l'éventuelle mise à l'échelle de celui-ci dans l'optique de bousculer l'ordre institutionnel (niveau macro) que s'exprime réellement la capacité d'agence. La partie suivante nous permet de poursuivre et d'approfondir cette voie avec les concepts d'entrepreneuriat et de travail institutionnel.

#### *1.2.2.2 Entrepreneuriat et travail institutionnel*

Le concept d'entrepreneuriat institutionnel figure dans les travaux fondateurs de la TNI avec DiMaggio (1988) pour soutenir l'idée selon laquelle des acteurs spécifiques dotés de certaines ressources et de pouvoir peuvent mener une action délibérée pour transformer les institutions en leur faveur (Ben Slimane, 2019).

Cette notion s'inscrit plus largement dans ce qui incombe au champ des théories organisationnelles, à savoir d'expliquer le rôle que jouent les organisations, mais aussi les acteurs individuels dans leur système social (Battilana et al., 2009). L'entrepreneur institutionnel peut à ce titre être individuel, Onsongo (2019) cite la banque Grameen comme un succès d'innovation sociale pour avoir établi la microfinance comme une nouvelle méthode de lutte contre la pauvreté et présente Mohammed Yunus, le fondateur du projet comme un entrepreneur institutionnel. D'autres travaux identifient derrière l'entrepreneuriat institutionnel une entreprise, un groupe d'entreprises ou encore des activistes engagés dans un processus politique de contestation. Le schéma suivant (Figure 13) synthétise l'imbrication de conditions structurelles et agentielles qui permettent au processus d'entrepreneuriat institutionnel de s'initier et reflète le challenge d'amener le changement à s'instaurer durablement face à l'encastrement des acteurs, de leurs normes, comportements et valeurs. Le rapprochement entre l'entrepreneuriat et le processus d'entrepreneuriat institutionnel est justifié ici, puisqu'il n'est pas rare qu'un projet entrepreneurial innovant repose sur un plan d'affaire en rupture avec les institutions en place.

Figure 13 : modélisation du processus d'entrepreneuriat institutionnel  
(traduit de Battilana et al., 2009, p. 87)



Il est toutefois intéressant de relever que les projets entrepreneuriaux peuvent déboucher sur des succès comme des échecs commerciaux par exemple, leurs processus en revanche, même en situation d'échec peuvent avoir participé à l'émergence d'un nouveau champ organisationnel, et à de nouveaux modes de légitimation qui pourrait ouvrir la voie à d'autres projets (Battilana, 2009). Cet exemple fait la distinction des enjeux de l'entrepreneuriat et de ceux de l'entrepreneuriat institutionnel.

Le rapprochement du concept avec l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale est possible, dans la mesure où ces projets vont souvent à l'encontre des institutions dominantes existantes,

ciblent des failles dans celles-ci et visent la transformation sociale (Battilana et al., 2009 ; Mair et Marti, 2006). Il apparaît à ce titre pertinent que le concept d'entrepreneuriat institutionnel souffre de critiques semblables à celui d'entrepreneuriat social concernant l'héroïsation de l'acteur de changement (Ben Slimane, 2019). Cette identification individualisée des compétences et des ressources nécessaires au changement institutionnel explique en partie l'émergence du concept complémentaire de travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Lawrence et al., 2011). Celui-ci peut être défini comme l'action intentionnelle d'organisations et d'individus visant à créer, maintenir et détruire des institutions (Lawrence et Suddaby, 2006) et peut se voir réalisé de manière proactive (consciente et stratégique) ou réactive (dans le cas où la situation implique une gestion de crise d'ampleur institutionnelle). Nous pouvons le relier au phénomène de désinstitutionnalisation (Huq, 2018 ; Clemente et Roulet, 2015) présenté en début de section (cf. 1.1.1.1) dans la mesure où il précise les stratégies d'acteurs pouvant mener à la déstabilisation des structures institutionnelles. La perturbation des institutions implique de s'attaquer à leurs fondements, Lawrence et Suddaby (2006, p. 235) l'expriment comme suit « *attacking or undermining the mechanisms that lead members to comply with institutions* ». C'est avant tout un travail discursif porté sur les frontières de l'institution qu'il faut redessiner en s'attachant aux dimensions sociales (politique, économique) comme symboliques (culturelle, morale) (Coule et Patmore, 2013).

Le travail institutionnel donne un regard élargi sur les moyens d'agir sur les institutions (Lanciano et Saleilles, 2011) et valorise un processus collectif (Ben Slimane, 2019) qui intègre les efforts d'une pluralité d'acteurs jouant de leurs ressources et positions au sein des champs institutionnels. Avec le concept de travail institutionnel, les chercheurs analysent des situations de changement institutionnel et en explorent les déterminants, ils identifient des interactions parfois routinières, des ajustements stratégiques, ou bien non planifiés qui débouchent également sur des conséquences inattendues (Ben Slimane, 2019). Lanciano et Saleilles (2011) étudient le processus d'institutionnalisation du mouvement des AMAP<sup>34</sup> et montrent les pratiques associées au travail institutionnel. Les conflits, les débats entre parties prenantes hétérogènes, mais aussi l'éducation et la théorisation rendent compte des efforts de création institutionnelle qui amènent lentement le mouvement à structurer une identité en interne puis à gagner sa légitimité en externe.

---

<sup>34</sup> Les Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (AMAP) structurent des partenariats fondés sur un engagement réciproque et solidaire sur le long terme entre un groupe de citoyens mangeurs et la famille de paysans qui les nourrit. Le système s'essaime en France depuis le début des années 2000 et en 2021, le réseau représenterait environ 200 000 mangeurs et 3 700 paysans (source : [www.revuesilence.net](http://www.revuesilence.net))

Le travail institutionnel rappelle les efforts physiques (capacités à faire face, à bricoler, à endurer) et mentaux (capacités de réflexivité, de créativité et d'intentionnalité) nécessaires à des mouvements, des projets ou des réseaux pour identifier l'institution susceptible d'être créée, maintenue ou déstabilisée (Bourbousson, 2018). Onsongo (2019), à propos des systèmes de paiement par mobile au Kenya qu'il étudie comme innovations sociales, utilise le cadre théorique du travail institutionnel pour analyser l'exploitation de vides institutionnels. Dans ce cas, le travail institutionnel implique notamment de structurer une base de normes et de réglementations inexistantes à l'interface de deux sphères institutionnelles (ici les télécommunications et la banque). Le travail institutionnel décrit par Onsongo (2019) est étroitement lié à l'acquisition progressive d'une légitimité pour les entrepreneurs sur le territoire Kenyan et passe par des phases de mimétisme, d'éducation et de théorisation. Ce qui n'est pas sans rappeler la grille d'analyse proposée précédemment (1.2.1.2) pour caractériser les logiques institutionnelles (*récits, cadres et théories*) et qui nous permet, en nous appuyant sur les recherches de Coule et Patmore, (2013) ou Liu et al. (2016), d'envisager des liens forts entre le travail institutionnel et l'exploitation des logiques institutionnelles. La réflexivité, qui permet l'interprétation et l'appropriation de la multiplicité institutionnelle (typique des innovations sociales et de l'ESS) est une ressource essentielle pour le travail institutionnel (Coule et Patmore, 2013). C'est notamment l'exploitation de logiques distinctes et les stratégies discursives déployées pour faire apparaître certaines contradictions niées par la rigidité des institutions qui stimulent l'innovation et le changement. Enfin, comme le décrivent Liu et al. (2016) ce travail institutionnel s'échelonne progressivement à tous les niveaux (micro puis méso puis macro) pour atteindre les transformations sociales visées.

## Synthèse de la section 1

Cette première section exploite la richesse de la littérature néo-institutionnaliste pour explorer les enjeux associés à l'émergence des projets d'innovation sociale. Les évolutions connues par la TNI nous ont permis dans cette section de traiter le niveau macrosocial et les champs organisationnels qui offrent une vision élargie des écosystèmes de l'innovation sociale. Puis de relier cette approche contextuelle au niveau microsociale à travers la perspective des logiques institutionnelles. Ces évolutions mettent en exergue un paradoxe puisque l'innovation sociale gagne à être légitimée (en étant aux prises avec son territoire, reconnue et soutenue institutionnellement) et dans le même temps le concept intéresse pour son potentiel perturbateur, voire transformateur, des institutions. Le paradoxe d'agence encadrée est propre aux travaux néo-institutionnalistes, il est identifié comme la tension entre structure et agence

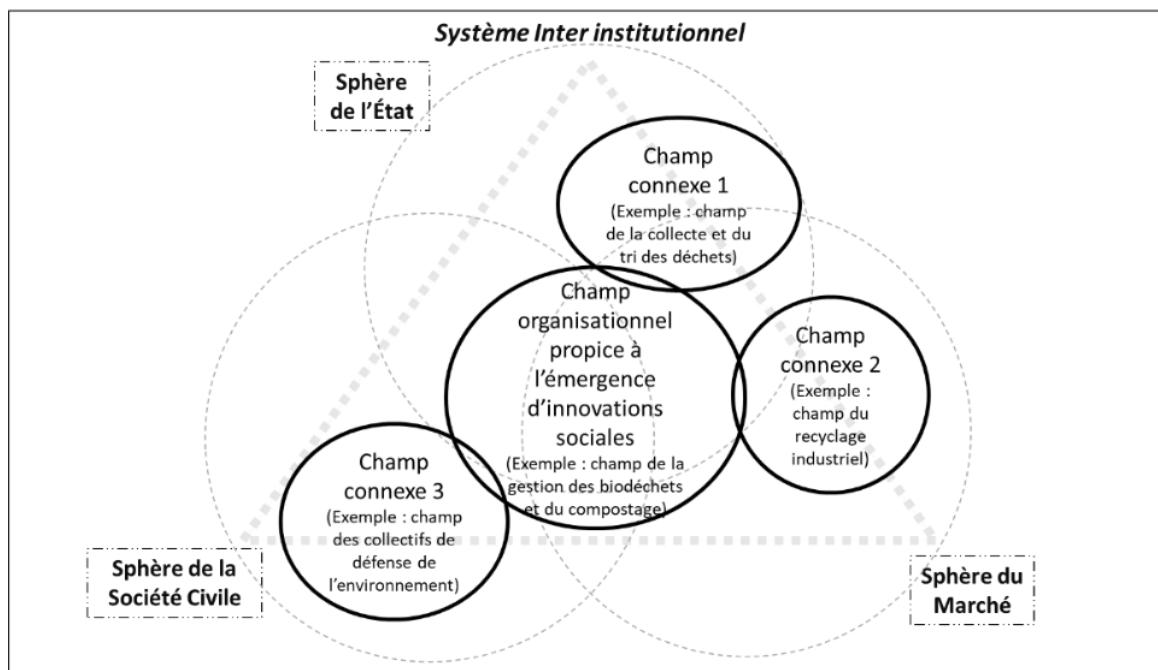
autour de la quête simultanée d'innovation et de légitimité et prouve à la fois la pertinence de la TNI et les limites de celle-ci : l'approche permet de concevoir un cadre théorique robuste à l'analyse des champs d'émergence de l'innovation sociale et en même temps **ce paradoxe indique les limites du néo-institutionnalisme quant à la mise en lumière des mécanismes associés au changement et aux relations entre niveaux d'analyse.**

Tout d'abord, nous retenons pour l'étude du contexte d'émergence des innovations sociales la notion de champs organisationnels, lesquels peuvent se définir autour d'enjeux sociétaux. Ces *issue fields* favorisent les interactions multi-parties prenantes et la complexité institutionnelle, ils peuvent se superposer ou interagir avec d'autres champs.

Ensuite, nous savons que ces champs complexes gagnent à être investis de l'intérieur par les innovateurs sociaux, leur ancrage territorial participe selon nous au mouvement de réencastrement des relations économiques dans le social, le culturel et le politique. Nous proposons en ce sens une lecture des champs institutionnels à l'aune de l'économie substantive qui renforce le rôle et la vision alternative portée par l'ESS dans le développement économique territorial tout en offrant une teneur à la complexité présumée des champs de l'innovation sociale. Les travaux qui découlent de cette approche permettent effectivement d'envisager l'encastrement des innovateurs sociaux au croisement des sphères institutionnelles de l'État, du marché et de la société civile. Cela nous permet de supposer que les champs d'émergence des innovations sociales sont influencés par ces trois sphères, avec leurs modes d'interactions économiques respectifs et leurs principes d'intérêt. La Figure 14 ci-dessous synthétise l'approche proposée avec l'exemple présenté d'un champ organisationnel propice à l'innovation sociale du fait de sa position à l'interface des trois sphères institutionnelles. Au contact de champs connexes respectivement plus intégrés à l'une des trois sphères, l'« inter-champ » se structure sous diverses influences pour faire émerger des projets capables de couvrir des besoins non ou mal couverts et/ou de créer de nouvelles relations et collaborations entre acteurs.



Figure 14 : représentation d'un système inter-institutionnel composé de champs organisationnels (source : auteur)



Puis, à la suite des critiques et évolutions de la TNI, cette première section est enrichie des travaux qui s'intéressent à la manière dont les acteurs développent leurs projets, s'emparent des éléments pratiques et symboliques qui traversent leur champ et finalement dépassent les contraintes de leur encastrement pour accomplir leur visée de transformation sociale. En ce sens, nous montrons que les logiques institutionnelles constituent les véhicules entre les niveaux macro et micro, elles transportent à la fois la richesse et la complexité institutionnelle et sont des objets appropriables pour les acteurs qui désirent évoluer en contexte inter-institutionnel pour innover socialement. Nous présentons la perspective des logiques institutionnelles qui identifie de manière globale comment sept ordres institutionnels formalisés peuvent diffuser des éléments matériels et symboliques et influencer les champs organisationnels. Nous retenons celle-ci pour sa proximité et sa cohérence avec l'approche substantive du champ économique. Le Tableau 7 ci-dessous présente à ce titre l'adaptation conjointe de ces cadres théoriques proposée par Bourbousson (2018, p. 103).

Tableau 7 : opérationnalisation des logiques institutionnelles de l'ESS  
(source : Bourbousson, 2018, p. 103)

	Catégories	Logique marchande	Logique redistributive	Logique politique et réciprocaire
<b>Système symboliques</b>	<i>Métaphore</i>	Entreprise	État	Communauté
	<i>Source de légitimité</i>	Productivité	Protection sociale	Bien-être social et émancipation
	<i>Source d'autorité</i>	Le marché	Citoyenneté	Militantisme
	<i>Source d'identité</i>	Anonyme	Participation démocratique	Adhésion à des valeurs partagées
<b>Éléments normatifs</b>	<i>Base de normes</i>	Efficacité, rationalisation	Solidarité nationale	Transformation sociale
<b>Éléments structurels (pratiques matérielles)</b>	<i>Pratiques</i>	Ventes et achats	Centralisation des ressources et redistribution	Construction de liens sociaux et d'alternatives socioéconomiques
	<i>Instruments</i>	Contrat	Droit	Association
	<i>Système économique</i>	Capitalisme de marché	État providence	Coopération

Enfin, nous retenons la notion de travail institutionnel qui intègre les efforts des acteurs d'un champ pour transformer intentionnellement celui-ci. Pour innover socialement, le travail institutionnel reprend et complète les enjeux de l'entrepreneuriat social puisque c'est la connaissance et la caractérisation des logiques institutionnelles en présence, couplés à des stratégies discursives de récit, de cadrage et de théorisation, qui peuvent susciter l'adhésion et la légitimité nécessaires à ces projets. De plus, c'est la capacité à exploiter la multiplicité institutionnelle et à intégrer des logiques souvent contradictoires qui permet en premier lieu d'innover et éventuellement de faire évoluer les institutions. C'est notamment sur ces efforts d'hybridation, identifiés au niveau méso-organisationnel que nous allons développer la section suivante.

## Section 2. Émergence et gestion de projets en situation de pluralisme institutionnel

Les différents concepts néo-institutionnalistes proposés nous offrent un cadre pertinent pour envisager l'émergence des projets d'innovation sociale. Le contexte inter-institutionnel et les champs organisationnels qui le composent nous permettent de décrire les écosystèmes de l'innovation sociale et d'envisager notamment les collaborations originales spécifiques à l'émergence de ces projets. Le pluralisme institutionnel (Mair et al., 2015) offre également une voie de différenciation pour ces innovations « inter-institutionnelles » et cette multiplicité s'incarne à travers les logiques institutionnelles que nous avons conceptualisées. Ces logiques institutionnelles transmettent des symboles, des pratiques ou encore des règles entre les niveaux macro et micro et les acteurs se les approprient comme un cadre sociocognitif facilitant ou bien contraignant. Mais ce travail d'appropriation doit encore être éclairé et approfondi pour répondre aux besoins évoqués en début de chapitre : être en mesure d'analyser l'innovation sociale en tant que projet multiniveau et multi-étape.

À ce titre nous poursuivons dans cette section le processus d'innovation sociale et interrogeons l'intégration des logiques institutionnelles à travers la littérature foisonnante sur l'hybridité organisationnelle. Nous débutons cette section par les fondements théoriques du processus d'hybridation et précisons la pertinence de confronter celui-ci à l'étude des innovations sociales et du processus entrepreneurial sous-jacent. Notre intérêt pour l'hybridation organisationnelle, ou *hybrid organizing* (Battilana et Lee, 2014) nous mène logiquement à concevoir le projet d'innovation sociale sous la forme organisationnelle hybride.

Cela nous situe au niveau méso où la création du projet en tant qu'entité organisationnelle hybride soulève des enjeux de gestion de la multiplicité institutionnelle et des tensions associées. Il s'agit de relier les enjeux macro, tel le rôle contingent du contexte, aux enjeux micro, telle l'identité des innovateurs sociaux, à travers le niveau méso, de la construction organisationnelle qui vient fixer et donc structurer la complexité du processus d'innovation sociale. C'est l'objet de la seconde partie de cette section.

Nous développons en ce sens une approche de l'émergence des innovations sociales dans laquelle l'hybridation joue un rôle déterminant pour combiner structure et agence.

## 2.1 Au niveau méso, l'hybridation organisationnelle

Dans cette première sous-section, nous nous attachons à préciser les interactions entre éléments macro et micro présentés en section 1 grâce aux travaux sur les organisations hybrides et à la conceptualisation du processus d'hybridation. Dans un premier temps le concept d'hybridation est discuté pour situer ses origines théoriques, ses liens étroits avec la TNI et son intérêt pour l'étude des innovations sociales. Dans un second temps, nous nous repositionnons dans le processus entrepreneurial de développement de projet socialement innovant pour conceptualiser une forme d'entrepreneuriat particulière : l'entrepreneuriat hybride.

### 2.1.1 Racines théoriques de l'hybridation organisationnelle

L'idée selon laquelle les organisations peuvent être concernées par certaines formes d'hybridité est aujourd'hui largement répandue. Du point de vue néo-institutionnel, il est question d'assumer que les organisations ne naissent pas et n'existent pas indépendamment de leur environnement (Battilana et Lee, 2014) et qu'elles résultent d'efforts humains d'assemblage d'éléments contextuels divers. En parallèle, il est constaté que face à la complexité croissante des enjeux auxquels doivent répondre les organisations, à l'instar du défi que représente le changement climatique (Jay, 2013), les acteurs sont amenés à innover dans leur manière de prendre en compte les multiples éléments de leur environnement. Ces enjeux traversent de nombreuses approches théoriques en sciences de gestion. Nous développons, en ce sens, les fondements théoriques qui servent à l'analyse de l'hybridité dans les organisations, puis nous abordons les liens étroits avec l'innovation et notamment l'innovation sociale.

#### 2.1.1.1 L'hybridation dans les organisations, un prolongement du néo-institutionnalisme

Pour appréhender l'hybridation, nous reprenons la perspective des logiques institutionnelles (Thornton et al. 2012) présentée dans la section précédente pour identifier les éléments contextuels que les acteurs tentent d'assembler. C'est en ce sens que Battilana et Lee (2014) conceptualisent le travail combinatoire de logiques institutionnelles plurielles et définissent l'*hybrid organizing* (hybridation organisationnelle) comme des « *activités, des structures, des processus et des significations par lesquels les organisations donnent un sens à des formes organisationnelles multiples en combinant leurs aspects* » (traduit de Battilana et Lee, 2014, p. 403). Dans leur article fondateur, les auteurs expliquent que l'hybridation transparaît et découle logiquement du néo-institutionnalisme, mais également d'autres champs théoriques qui s'emparent de ce concept à plusieurs niveaux. L'hybridité peut ainsi être saisie à un niveau plus micro par la théorie des identités organisationnelles (Albert et Whetten, 1985), ou bien macro par les théories de l'écologie des organisations (Hannan et Freeman, 1977) ou des parties prenantes

(Freeman, 2013). Pour l'étude des organisations hybrides, ces champs théoriques convergent et se combinent à travers plusieurs niveaux d'analyse. Les logiques institutionnelles véhiculent des éléments culturels et normatifs exogènes (Bovais, 2014) issus des champs que les organisations sélectionnent ou ignorent parmi leurs caractéristiques. Les formes organisationnelles ainsi institutionnalisées peuvent fournir des éléments aux acteurs qui composent la ou les identités organisationnelles légitimes (Battilana et Lee, 2014) dans une approche plus endogène (Bovais, 2014). Les travaux qui abordent l'hybridité s'inscrivent ainsi comme un prolongement théorique de la TNI, mais s'enrichissent d'autres champs théoriques pour dépasser les lacunes notamment opérationnelles de la TNI.

À ce titre, l'hybridation nous permet de penser la structuration du lien essentiel entre les dimensions internes et externes de la vie organisationnelle (Lee et Battilana, 2014). Pour ce faire, il faut rappeler, avec la TNI, qu'il est effectivement question pour les acteurs d'utiliser au mieux les logiques institutionnelles qui les entourent. Chacune définissant à la fois des moyens et des fins appropriés (mais parfois contradictoires entre-elles) pour adopter un comportement légitime, la complexité institutionnelle survient lorsqu'il s'agit de les associer (York et al., 2016).

Alors, de manière consciente ou non, les acteurs développent des rapports différents aux logiques institutionnelles et à la multiplicité qui les entoure. Pour comprendre ces rapports, plusieurs travaux peuvent être présentés. D'abord, les logiques d'un champ peuvent être qualifiées de dominantes ou de subordonnées (Thornton et Ocasio, 1999 ; Thornton et al., 2012), à l'origine les organisations étaient analysées comme cherchant à s'aligner avec la logique dominante, l'hybridité n'était alors qu'un état transitoire (Brès et al. 2018). Pour approfondir ces rapports, Besharov et Smith (2014) proposent de questionner la compatibilité des logiques entre-elles (les objectifs induits par ces logiques s'accordent-ils ?) ou encore leur centralité par rapport au projet ou au fonctionnement de l'organisation (une seule logique est centrale pour le bon fonctionnement organisationnel ou bien plusieurs ?). Il faut noter que l'hybridation permet de relier des logiques qui peuvent paraître concurrentes, mais qui trouvent certaines complémentarités selon le contexte (Shepherd et al., 2019). Aussi, les différentes logiques en jeu dans le champ peuvent être plus ou moins perméables en fonction de la possibilité pour l'acteur de se les approprier et de les réinterpréter (Boudes, 2018). Par exemple, la logique marchande est souvent analysée comme peu perméable et difficilement compatible à un objectif de lutte contre la pauvreté, ce qui a tendance à la rendre dominante (Kent et Dacin, 2013). Il faut à ce titre noter que ce champ d'études utilise de manière très récurrente le terrain de l'entreprise sociale (Battilana et Lee, 2014 ; Doherty et al., 2014). C'est l'archétype de l'organisation hybride étant donné qu'elle doit parvenir à répondre à des enjeux sociaux tout en étant économiquement viable

(Boudes, 2018), et ce en traversant couramment les frontières des secteurs public, privé et non lucratif (Tracey et al., 2011). Si certains secteurs ont également suscité l'intérêt des recherches sur les organisations hybrides (l'éducation, l'art et la santé notamment), les entreprises sociales offrent de riches possibilités. En effet, elles se diversifient, touchent à de nombreux domaines (travail, vente, développement informatique, agriculture, etc.), sont présentes à travers le monde (Doherty et al., 2014) et présentent une simplification relativement évidente et prononcée de l'opposition entre logiques sociales et économiques. Tout cela permet un constant enrichissement sur le sujet (Battilana et Lee, 2014) et offre un potentiel d'interactions avec l'innovation sociale qui reste à exploiter.

C'est grâce à ces travaux que sont décrits les comportements des acteurs associés à l'hybridation de logiques, et notamment la gestion d'organisations faisant coexister des valeurs, des artefacts qui proviennent de deux domaines distincts ou plus (Doherty et al., 2014). La gestion de l'hybridation est un travail d'ampleur stratégique qui peut s'inscrire dans différents domaines de la vie organisationnelle (Billis, 2010), Battilana et Lee (2014) en proposent cinq :

- 1) Les activités centrales de l'organisation. Il s'agit ici de comprendre comment sont structurées les activités d'une organisation qui envisage de poursuivre plusieurs objectifs simultanément. L'organisation cherche-t-elle à intégrer plusieurs projets dans une même activité ou bien doit-elle créer des activités complémentaires pour accomplir ses différentes missions ? Wolf et Mair (2019) distinguent à ce titre les organisations hybrides intégrées et différenciées. Il est courant d'étudier comment les entreprises sociales parviennent à créer des activités plus ou moins hybrides pour intégrer leurs objectifs commerciaux à leur mission sociale. Les entreprises d'insertion sont un exemple pertinent (Pache et Santos, 2010, 2013 ; Battilana et al., 2014), elles poursuivent des objectifs économiques en offrant des produits ou services quelconques sur le marché, mais en ayant recours à une main-d'œuvre spécifique de personnes éloignées de l'emploi (l'expérience d'un travail accompagné permet à certaines personnes de se former sur le terrain et de retrouver un emploi stable). Afin de remplir cette mission sociale et économique, les entreprises d'insertion développent bien souvent des activités complémentaires d'accompagnement social, de soutien administratif, etc. Le développement de ces activités orientées uniquement sur la mission sociale les fait basculer d'un statut d'hybride intégré à différencié (Battilana et Lee, 2014).
- 2) La composition des équipes. Les ressources humaines, en tant qu'ensemble d'individus pourvus de prédispositions sociales orientés vers des normes organisationnelles, représentent une dimension clé des organisations hybrides (Battilana et Dorado, 2010 ;

Dufays et Huybrecht, 2016). Certains acteurs peuvent être eux-mêmes « hybrides » ou le devenir, mais bien souvent il s'agit de viser un équilibre entre les profils ou identités pour créer un alignement global avec l'identité organisationnelle. L'étude de Moss et al. (2011) concerne la recherche d'un équilibre entre les identités utilitaire et normative dans le développement de projet entrepreneurial social. Ainsi plusieurs leviers de ressources humaines peuvent être pensés pour répondre à l'enjeu d'hybridation organisationnelle, des pratiques de recrutement et d'intégration (Battilana et Dorado, 2010 ; Juban et al., 2015) à la gestion des carrières en passant par la formation par exemple.

- 3) Le design organisationnel et les choix de structuration. Les questions stratégiques relatives au type de structure organisationnelle à adopter, aux méthodes d'évaluation de la performance choisies ou encore aux modes de gouvernance sont décisives dans le processus d'hybridation. À nouveau, il s'agit bien souvent d'arbitrages à réaliser entre la compartimentation ou l'intégration des missions et objectifs pluriels fixés dans l'entité. Michaud (2013) présente le cas d'une coopérative qui vend des produits naturels et qui a fait le choix de développer deux sites internet distincts, l'un pour la vente, l'autre pour ses coopérateurs. Aussi, la création d'espaces intermédiaires de négociation peut être suggérée dans le cas des entreprises sociales (Battilana et Lee, 2014). L'étude de Gand (2015) analyse dans ce type d'entreprise l'enjeu spécifique de préservation du fonctionnement démocratique et participatif dans un contexte de croissance qui engendre de forts besoins de structuration. Il étudie les choix organisationnels réalisés pour assurer la continuité de la circulation des savoirs et connaissances, qui sont déterminants pour l'entité étudiée. Enfin, les enjeux d'hybridation de la gouvernance sont étudiés dans les nouvelles formes de coopératives multisociétaires (comme les SCIC en France) qui visent spécifiquement à rassembler des acteurs et groupes d'acteurs différents dans une même organisation pour partager des missions (dites d'intérêt collectif), des ressources et donc, des décisions (Béji-Bécheur et al., 2016 ; Maignan et al., 2018).
- 4) Les relations inter-organisationnelles et les partenariats. L'hybridation vue sous l'angle des TNI représente un fort enjeu d'acquisition de légitimité auprès des fournisseurs, clients, bailleurs de fonds, etc. L'ouverture vers l'extérieur parfois intentionnelle, parfois imposée, est un vrai moteur de l'hybridation, et le choix, quand il est possible, de ses partenaires est stratégique. Ainsi, l'hybridation des ressources financières, souvent observée dans les projets d'innovation sociale (Richez-Battesti et Vallade, 2018), participe à structurer des relations inter-organisationnelles multiples. Plus largement, des réseaux d'organisations hybrides se développent avec le rôle clé des méta-organisations (parfois

appelées organisations supports ou *umbrella organizations*) et du travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006) qui permet de consolider l'hybridité grâce à des relations de coopérations sélectionnées qui peuvent plus largement amener l'hybridation du champ organisationnel (York et al., 2016).

- 5) La culture organisationnelle. C'est le dernier des cinq domaines de la vie organisationnelle qui peut se voir modifié par l'*hybrid organizing* selon Battilana et Lee (2014). L'hybridation touche les fondations de l'organisation et atteint un niveau d'abstraction plus élevé puisque la culture organisationnelle se définit comme suit :

*“ensemble de postulats de base, inventés, découverts ou développés par un groupe cherchant à faire face à des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, qui ont largement été vérifiés pour être considérés comme valides et transmis aux nouveaux membres comme les façons correctes de penser et d'agir face aux problèmes”* (Schein, 1985, p. 9).

Ce travail d'hybridation implique des efforts sur le long terme, et peut notamment recourir à un leadership particulier. Le leader doit créer une vision partagée qui fournit un mécanisme d'alignement des identités, des logiques et des intérêts multiples dans un cadre commun (Wolf et Mair, 2019). Cela permet aux divers membres d'une organisation et à leurs parties prenantes de travailler à des fins communes, même si parfois ils utilisent des moyens ou des objectifs opérationnels différents.

Dans chaque domaine de la vie organisationnelle, les acteurs doivent concilier les logiques et manager l'hybridation pour préserver voire développer leur légitimité. Nous verrons plus en détail les enjeux et les risques pour une organisation qui ne s'empare pas de ce sujet. Mais en voyant l'hybridation comme un prolongement de la TNI orienté vers la gestion de la multiplicité institutionnelle, nous soulignons l'intérêt de poursuivre dans cette voie permettant d'opérationnaliser notre cadre théorique. Ainsi, ces cinq domaines présentent une partie des enjeux relatifs à la gestion des organisations hybrides en précisant comment et vers quoi le processus d'hybridation se déploie. Ce travail de Battilana et Lee (2014) ouvre déjà la voie à de nombreuses recherches et questionnements, mais nous pensons nécessaire d'enrichir cette partie en questionnant le rapport de l'hybridation à ce qui pourrait être un sixième domaine de la vie organisationnelle : l'innovation.



### 2.1.1.2 *L'hybridation comme activité innovante : intention ou injonction ?*

Nous repartons du postulat que les OESS, et plus largement les projets d'innovation sociale évoluent généralement dans un espace marqué par le pluralisme institutionnel (Laville, 2008 ; Durand-Folco, 2020). Mais le développement du courant néo-institutionnaliste et les nombreux travaux s'inspirant de la perspective des logiques institutionnelles nous laissent entrevoir un éventail bien plus large d'organisations en tant qu'entités pluralistes (Kraatz et Block, 2008 ; Brès et al., 2018). Par exemple, les organisations du secteur public sont de plus en plus étudiées dans leur manière d'associer des pratiques du secteur privé à leurs activités à la suite des réformes du *New Public Management* (Denis et al., 2015). En parallèle, les entreprises du secteur privé peuvent subir les enjeux du pluralisme en développant des pratiques liées à la RSE (Grimand et al., 2014). Le milieu des start-ups et par exemple les entreprises de biotechnologie sont analysés pour articuler de manière originale des logiques marchande et scientifique (Powell et Sandholtz, 2012). Les formes inter-organisationnelles sont étudiées dans le champ des hybrides également (Bishop et Waring, 2016), c'est le cas des organisations supports (Jaumier et al., 2017) ou méta-organisations (Brès et al., 2018) comme les fédérations associatives ou coopératives, les « têtes de réseau », qui se développent bien souvent à l'intersection de plusieurs champs. Nous pouvons également mentionner les organisations temporaires (Brès et al., 2018) ou encore les événements configureurs de champ (Lampel et Meyer, 2008) qui étoffent également le vaste champ des organisations pluralistes.

Ce constat du foisonnement d'organisations en mesure d'hybrider nous amène à nous poser la question suivante : les organisations s'hybrident-elles pour se conformer ou bien pour innover ? Cette question rejoint l'un des nœuds centraux du néo-institutionnalisme à savoir la capacité d'agence relative des acteurs et organisations sur leur contexte.

D'abord, nous pouvons rappeler que plusieurs travaux menés dans des contextes organisationnels marqués par la multiplicité institutionnelle font état des diverses réponses organisationnelles incluant notamment différentes formes de compromis (Oliver, 1991), de contestation (York et al., 2016) et enfin d'hybridation (Battilana et Lee, 2014). Si les deux premières approches subissent les logiques présentes et tentent de les satisfaire à minima dans un cas ou de réagir en marquant une opposition dans l'autre, l'hybridation implique un acte créatif et l'invention d'une nouvelle proposition en mesure de répondre à la situation de pluralité (Château-Terrisse, 2012). Boudes (2018, p. 43) donne l'illustration suivante :

*« Les organisations ne se contentent pas de répondre à la complexité émanant des demandes institutionnelles contradictoires, elles se servent des logiques institutionnelles*

*comme de boîtes à outils culturels (« institutional toolkits ») (Swidler, 2011) pour atteindre leurs objectifs. »*

Il faut donc prêter attention à la manière dont les acteurs subissent, font face, ou s'emparent de la multiplicité institutionnelle, l'hybridation induit un comportement plutôt proactif et créatif envers les éléments du contexte institutionnel. Plus ou moins subie ou intentionnelle, l'hybridation semble détenir un certain potentiel créatif.

En effet, il est admis dans plusieurs domaines que l'acte d'hybrider se rapproche de celui d'innover. Par exemple, pour Giacomo et Jardat (2014, p. 5) qui théorisent l'innovation dans le domaine technique, l'hybridation revient à associer « *des positions initialement inconciliables en recherchant une nouvelle cohérence (comme ce peut être le cas pour le développement durable) et non à l'intérieur d'une cohérence fixe donnée* ». Il y a ici l'idée d'un recadrage associé à l'hybridation, dans l'étude de Battilana et Dorado (2010) il ne suffit pas pour obtenir une équipe hybride et développer une entreprise de microfinance d'alterner les recrutements de profils aux compétences sociales d'un côté et économiques de l'autre, mais plutôt de recruter des profils sans compétences spécifiques (dans les métiers de la banque ou de l'action sociale) et de les intégrer et les former à la nouvelle activité hybride. Quidu (2019) étudie les innovations dans le sport et voit l'hybridation comme une activité bien spécifique où « *la rencontre des idées antagonistes crée une zone de turbulences qui opère une brèche dans le déterminisme culturel, suscitant des mises en question et insatisfactions* » (Morin, 1991, dans Quidu, 2019, p. 146). Cela fait référence à une conception de la nature humaine qui cherche à explorer en suscitant des incertitudes et en confrontant les idées pour se différencier. Il s'agit ici d'opérer dans une sorte d'unicité sans pour autant évoluer dans l'inconnu. L'hybridation permet de dériver des usages ou des objets à partir de l'existant : la pratique sportive du *fitping* qui recroise les univers du tennis de table et du fitness (Quidu, 2019) est un exemple et présente une nouveauté qui néanmoins devrait faire sens et trouver l'adhésion auprès des communautés de pratiques d'origine.

Nous montrons que l'hybridation lorsqu'elle est intentionnelle peut ainsi être vue comme un mécanisme particulier d'innovation, comme peuvent l'être certains mécanismes repérés dans d'autres champs de la littérature tels que la *bisociation* (Koestler, 1964) ou le *brokerage* (Fleming et Waguespack, 2007) qui permettent l'association de cadres, d'idées ou de connaissances plus ou moins éloignés.

En parallèle, nous pouvons sous-entendre dans la proposition de Battilana et Lee (2014) à propos des organisations qui s'hybrident dans différents domaines de la vie organisationnelle qu'il s'agit d'adapter ces processus, sa structure, son recrutement ou encore ses collaborations pour concilier

des logiques multiples et éventuellement inventer de nouveaux modèles organisationnels dans une approche d'innovation ordinaire (Alter, 2005). C'est l'idée des innovations organisationnelles ou managériales (Birkinshaw et al., 2008 ; Damanpour et Aravind, 2012) que l'on peut relier à l'hybridation d'éléments contextuels. En effet, c'est le point de vue défendu par Padgett et Powell (2012) pour qui toutes les nouvelles formes d'organisation, aussi radicales soient-elles, sont des combinaisons et des permutations de ce qui existait avant. Pour ces auteurs, les innovations sont toujours étroitement liées à un contexte et sont des permutations de celui-ci.

Il y a donc une tension concernant l'hybridation. Celle-ci se situant au niveau méso et étant étroitement liée au contexte (macro) et aux pratiques des acteurs (micro), il est délicat de définir, en termes d'innovation, à qui ou à quoi en revient le mérite ou la responsabilité ? S'agit-il de pressions contextuelles multiples qui poussent par injonction l'organisation à s'hybrider et éventuellement à innover non intentionnellement ? Ou bien, s'agit-il d'une activité intentionnelle menée au sein d'une organisation en mesure de saisir les logiques institutionnelles qui l'entourent pour proposer de nouveaux arrangements ? Quoi qu'il en soit, l'hybridation présente un argument supplémentaire pour montrer que les acteurs et organisations qui font face à diverses logiques institutionnelles et sont en mesure de s'en saisir (soit par injonction, soit par intention) présentent un réel potentiel d'innovation. Smith et al. (2013, p. 417) soutiennent cette idée comme suit: « *Being at the crossroads of distinct logics can be advantageous, as the juxtaposition of conflicting demands affords leaders greater latitude in developing novel, creative alternatives to existing institutional arrangements* ».

Dans notre cas, et concernant l'innovation sociale, le processus d'hybridation s'aligne avec plusieurs principes et dimensions spécifiques à notre objet d'étude (cf. Figure 6, p. 63). L'hybridation, par le dépassement de frontières qu'elle implique (Battilana et Lee, 2014), est une activité qui pousse à l'ouverture et à l'élargissement des parties prenantes dans une logique de responsabilité collective et de gouvernance partagée (Bouchard et Rousselière, 2016). L'hybridation permet de multiplier les relations et de recroiser les points de vue. Cela peut enrichir la pertinence du besoin ciblé et de la réponse formulée, améliorer l'ancrage au territoire ou encore faciliter l'atteinte de partenaires et de ressources plus diversifiés pour hybrider un modèle économique (Richez-Battesti et Vallade, 2017). L'hybridation permet enfin de proposer de nouveaux cadres d'action, d'être innovant et, en somme et surtout, de poursuivre une intention de transformation sociale par le travail institutionnel (Lawrence et al., 2011 ; Liu et al., 2016). Malgré ces potentialités, pas ou peu d'études font spécifiquement le lien entre les concepts d'hybridation et d'innovation sociale. C'est par l'intermédiaire des travaux en entrepreneuriat social que nous atteignons des études employant les deux concepts (Jay, 2013 ; Dufays et

Huybrecht, 2014 ; Dufays, 2019). Il faut également souligner que c'est grâce aux nombreux articles sur les entreprises sociales en tant qu'organisations hybrides (Doherty et al., 2014 ; Battilana et Lee, 2014) que s'est développé ce concept, l'ESS et les entreprises sociales étant des acteurs importants de l'innovation sociale (Lévesque, 2007), cela renforce logiquement le lien entre hybridité et innovation sociale. C'est ce que sous-entend Billis (2010, p. 13) quand il justifie son choix d'étudier les entreprises sociales en tant que « *ready-made laboratory to study a creative variety of hybrid* » ou encore Battilana et al. (2012, p. 51) qui supposent que « *like hybrid species in nature, hybrid organizational models can be a fountain of innovation* ». Notons enfin que le focus de ces études est porté sur des organisations établies et les enjeux de gestion voire de pérennisation de leur hybridité qu'elles rencontrent, or, plusieurs auteurs ont soulevé le besoin d'approfondir le processus d'émergence des organisations hybrides (Dufays Huybrecht, 2016).

### 2.1.2 L'émergence des organisations hybrides

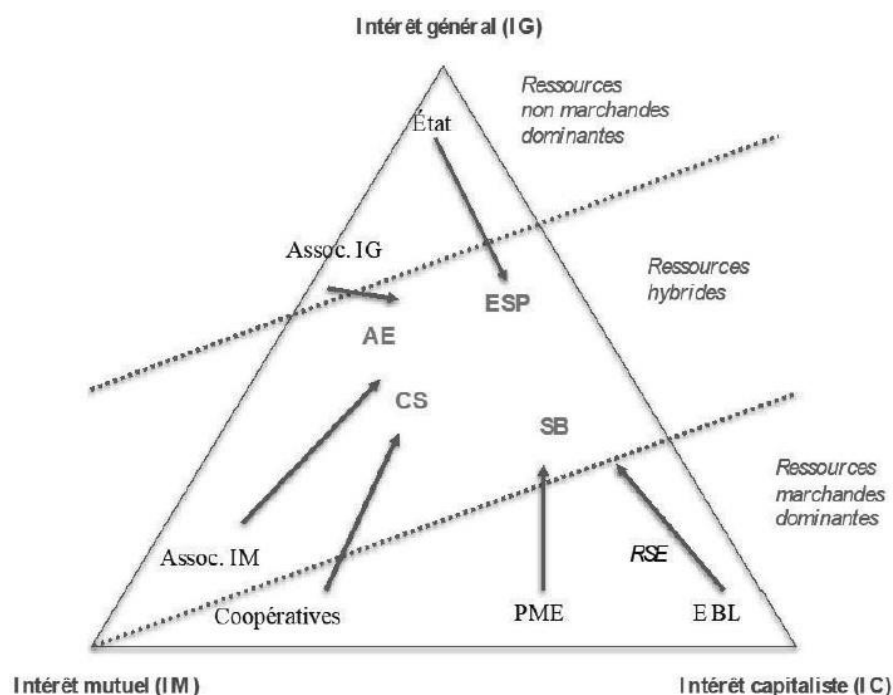
L'intégration de logiques institutionnelles diverses par hybridation est aux fondements des spécificités des organisations hybrides. Il n'y a pas de définition établie de ce que doit être une organisation hybride, mais la plupart des recherches sur le sujet s'accordent pour dire que ces organisations opèrent en relation avec des parties prenantes variées, poursuivent des objectifs multiples et parfois contradictoires, et ce, au travers d'activités parfois distinctes et incohérentes entre elles (Mair et al., 2015). Nous avons précisé comment ces spécificités influençaient les organisations dans leurs pratiques de gestion, leur identité ou encore leurs relations. Nous avons également exploré le potentiel et les tensions de l'hybridation par rapport à l'innovation. Nous reprenons ainsi la question posée précédemment qui visait à savoir si l'hybridation relevait d'une démarche plutôt subie par injonction ou bien d'une démarche intentionnelle. Dans la mesure où le développement de projet d'innovation sociale relève d'une intentionnalité d'entreprendre (Schmitt, 2015), nous nous plaçons dans la seconde démarche et souhaitons présenter comment des organisations existantes évoluent vers l'hybridité, ce qui peut relever d'une forme d'intrapreneuriat. Et dans un second temps nous explorons comment des organisations hybrides naissent comme telles par l'entrepreneuriat.

#### 2.1.2.1 Le mouvement vers l'hybridité d'organisations existantes

D'un point de vue macro, peu de recherches proposent une analyse élargie permettant d'expliquer et de justifier d'une éventuelle croissance du mouvement d'hybridation par des organisations qui cherchent à atteindre et à dépasser les frontières de leur sphère d'appartenance. Pour Billis (2010), il ne s'agit pas d'un phénomène nouveau, l'auteur conceptualise en ce sens des zones hybrides à l'intersection du secteur privé, du secteur public et

du tiers-secteur et explique que des organisations qui traversent ces secteurs ont toujours existé. Huybrecht et al. (2020), qui reprennent l'idée de Billis (2010), suggèrent néanmoins que la prise en compte croissante des enjeux de développement durable pousse les organisations à adopter des modèles à double ou triple « *bottom lines* ». Stimulée par cette rencontre de facteurs externes (changements culturels, environnementaux, etc.) et internes (motivations pro-sociales par exemple) (Battilana et al., 2017), cette superposition d'objectifs pousse les organisations à s'aventurer dans les zones hybrides et pour certaines à y rester, en stabilisant un modèle hybride qui concrétise une volonté de changement ou de transformation de l'organisation. Nyssens et

Figure 15 : trajectoires institutionnelles et émergence de modèles hybrides d'entreprise sociale (source : Defourny et Nyssens, 2019, p. 27)



Defourny (2019), dans leurs travaux sur l'émergence des entreprises sociales<sup>35</sup>, modélisent ce mouvement comme pouvant provenir de toute part de notre économie. C'est ce que les auteurs appellent les trajectoires institutionnelles qui touchent six formes organisationnelles différentes pour les mener vers quatre modèles hybrides (cf. Figure 15).

La Figure 15 ci-dessus permet de visualiser l'évolution possible d'organisations vers des modèles hybrides. La représentation se base sur la distinction entre les types d'intérêts poursuivis (présentés dans la section 1, cf. 1.1.2.2) dont les combinaisons possibles font référence à

<sup>35</sup> Le projet ICSEM pour « International Comparative Social Enterprise Models » visait à modéliser des caractéristiques communes dans les modèles d'entreprises sociales à travers le monde (55 pays)

l'accumulation d'objectifs potentiellement contradictoires. Les auteurs associent également les trajectoires aux types de ressources recherchées, que l'on peut relier à l'hybridation des ressources (Richez-Battesti et Vallade, 2017). Nous retrouvons ici l'idée que tout type d'acteur peut s'hybrider, les entreprises à but lucratif, les organisations publiques, les coopératives et les acteurs associatifs. Ces trajectoires donnent naissance aux modèles des entreprises sociales (SB), des associations entrepreneuriales (AE), des coopératives sociales (CS) (qui peuvent faire référence en France au modèle des SCIC) et des entreprises sociales du secteur public (ESP). Cela démontre l'hétérogénéité des organisations capables de combiner non seulement des intérêts multiples (intérêt général, mutuel et capitaliste), mais aussi des ressources, des pratiques ou encore des valeurs, le tout véhiculé par les logiques institutionnelles.

Selon nous, deux niveaux de lecture de la proposition de Defourny et Nyssens (2019) sont possibles :

- D'un côté, une lecture macro où les trajectoires institutionnelles représentent un mouvement global des acteurs de notre économie vers des modèles plus hybrides. Quelques études quantitatives vont en ce sens se développer pour tenter d'observer plus largement les comportements des organisations hybrides (Bouchard et Rousselière, 2016). Ces études proposent des critères pour justifier de l'hybridité des entités étudiées. Le mix des ressources (marchande et publique), de la main-d'œuvre (bénévolat et salariat) et des missions sont à ce titre utilisés par Bouchard et Rousselière (2016).
- De l'autre, une lecture organisationnelle où les trajectoires présentent des « migrations-types » d'organisations qui se transforment par hybridation. Il manque encore à ce jour des études qui retracent, de manière longitudinale, la migration d'un modèle d'organisation « classique » vers un modèle hybride. Certaines études analysent par exemple l'hybridation d'entreprises privées qui réalisent la démarche de certification B-Corp (Rodrigues et Comini, 2020). Ou concernant des transitions plus originales, l'étude de Bargues et al. (2017) analyse la mise en place d'une gouvernance démocratique dans une entreprise rachetée par ses employés et transformée en société coopérative. Ou encore le cas de l'Accorderie de Québec étudié par Michaud et Audebrand (2014), qui a entrepris un processus de transformation, passant d'une structure associative (OBNL) à une structure de coopérative multisociétaire (coopérative de solidarité). Nous soulignons à ce titre le concept d'intrapreneuriat social proposé par Tracey et Stott (2017) pour définir les projets portés au sein d'organisations marchandes, publiques ou associatives qui ont pour effet de développer leur champ d'action vers des activités plus hybrides.

Des typologies plus précises de ces transformations en organisations hybrides gagneraient à être développées. À ce titre, il serait intéressant de compléter la proposition de Defourny et Nyssens (2019) en prévoyant la possibilité de faire émerger des organisations hybrides à partir de deux organisations ou acteurs différents qui choisissent de développer une structure commune dans un champ intermédiaire dans une logique de joint-venture. Les travaux portant sur les partenariats public-privé et les organisations hybrides plus ou moins autonomes (Bishop et Waring, 2016) qui peuvent émerger peuvent nous éclairer dans cette direction.

Dans ces situations, nous pouvons pointer une « lacune » pour ces entités qui migrent vers un modèle hybride, celles-ci ont tendance à rester attachées à leurs logiques d'origine, dont le statut de logique dominante (Thornton et al., 2012) rend celle-ci difficile à intégrer (Wolf et Mair, 2019), pouvant contraindre le processus d'hybridation et influencer le degré d'hybridation (Battilana et al., 2017). Bien sûr, il faut aussi rappeler que ces trajectoires organisationnelles, qui sont à ce jour encore peu étudiées (Newth, 2018), ne suivent pas un chemin tracé et sans remous, l'hybridation est associée à un certain nombre d'enjeux et défis managériaux relatifs à la gestion des contradictions qu'implique ce processus et qui feront l'objet de la sous-section suivante.

Avant cela, nous complétons notre panorama des modes d'émergence d'organisations hybrides en prêtant une attention particulière aux créations « ex-nihilo ». Dans leur lecture des trajectoires institutionnelles (cf. Figure 15, ci-dessus), Defourny et Nyssens (2019, p. 33) n'omettent pas de mentionner que :

*« ...tout entrepreneur social individuel ou tout groupe de personnes peut bien sûr lancer une initiative en se situant à n'importe quel endroit du triangle ; sa position dépendra de son orientation en termes d'intérêt général, de la façon dont il équilibre les objectifs sociaux et les objectifs économiques, de la forme légale choisie, du type de modèle économique recherché, etc. »*

Nous présentons ce processus créatif et entrepreneurial hybride avec le concept d'entrepreneuriat hybride qui nous apparaît pertinent pour saisir « ce qui se joue » dans les projets d'innovation sociale naissants.

#### *2.1.2.2 La création d'entités hybrides par l'entrepreneuriat hybride*

Dès les prémices du néo-institutionnalisme, nous pouvons retrouver avec Meyer et Rowan (1977) l'idée d'un entrepreneuriat hybride, pour ces auteurs « *les éléments constitutifs des organisations sont éparpillés dans le paysage sociétal ; il suffit d'un peu d'énergie entrepreneuriale pour les assembler en une structure* » (traduit de Meyer et Rowan, 1977, p. 345). Les travaux théoriques sur l'entrepreneuriat (voir chapitre 1.) se sont surtout concentrés sur la conceptualisation des

conditions économiques ou encore des profils individuels permettant d'expliquer l'entrepreneuriat. Mais le développement de ce champ n'a pas échappé à la TNI. L'approche néo-institutionnelle, très complémentaire des précédentes, centre l'attention sur les relations entre opportunités d'entreprendre, acteurs et contexte pour tenter d'expliquer comment l'environnement institutionnel peut stimuler des comportements entrepreneuriaux et comment des acteurs s'approprient cette lecture de leur contexte pour créer de nouvelles organisations et assurer leur légitimité (Greenwood et al., 2008). Nous avons vu que les conditions de multiplicité institutionnelle qui nous concernent ici sont propices aux contradictions entre logiques, à l'innovation et au changement et donc aux comportements entrepreneuriaux, qu'ils soient opportunistes ou transformateurs. Nous présentons dans la section précédente (1.2.2.1), notamment avec les travaux de Greenman (2013) et la perspective des logiques institutionnelles (Thornton et al., 2012), comment les entrepreneurs évoluent face à l'incertitude et la pluralité institutionnelle en créant des images de situation. Dans le prolongement de ces travaux, nous portons notre intérêt sur l'entrepreneuriat hybride comme l'ensemble d'actions visant la création d'une nouvelle entité organisationnelle hybride<sup>36</sup>.

Quelques études récentes se proposent d'analyser la constitution d'organisations hybrides (Lee et Battilana, 2013 ; Dufays et Huybrecht, 2016 ; Shepherd et al. 2019) et partagent l'idée d'un double niveau d'imprégnation de l'hybridité d'un projet à la fois individuel et contextuel. Cette notion d'imprégnation ou « *imprinting* » est importée de Stinchcombe (1965) par Lee et Battilana (2013) pour indiquer comment les acteurs et organisations intègrent des éléments de leur environnement fondateur et comment ceux-ci persistent au-delà de la phase de création.

Au niveau individuel, les caractéristiques personnelles du ou des entrepreneurs peuvent être analysées, car elles sont un puissant vecteur d'imprégnation aux prémices d'un projet. À travers les motivations personnelles, l'histoire de l'individu, ou encore ses expériences professionnelles, plusieurs auteurs observent le transfert de ces éléments vers l'organisation naissante (Lee et Battilana, 2013). Par exemple, les entrepreneurs peuvent importer dans leur projet la culture managériale de leur précédente entreprise. Grâce à sa capacité d'agence, l'individu-entrepreneur exploite ses expositions passées (travail des parents, éducation, expériences entrepreneuriales) pour disposer d'une caisse à outils culturelle (« *cultural toolkit* », dans Lee et Battilana, 2013) dont

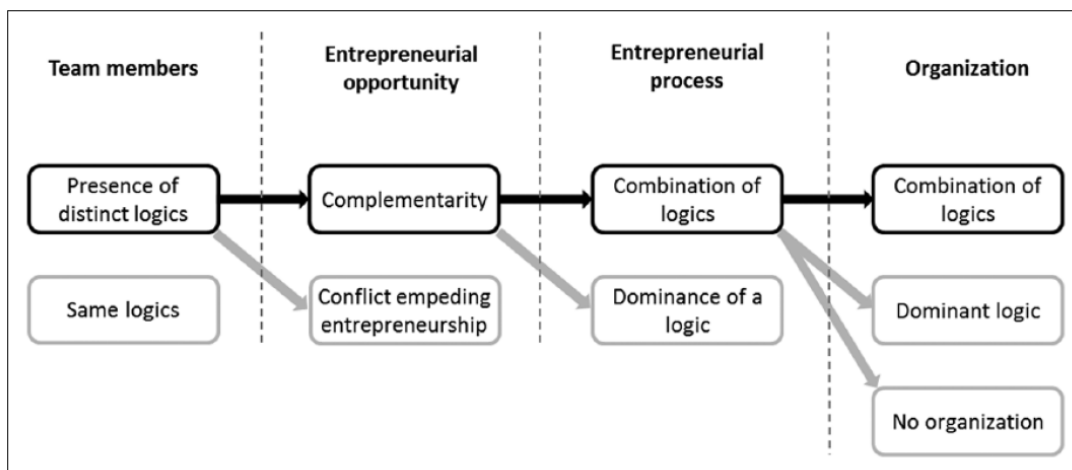
---

<sup>36</sup> Nous soulignons ici que la littérature est équivoque en ce qui concerne le concept d'entrepreneuriat hybride. En effet, la notion est également utilisée pour analyser comment des entrepreneurs hybrident leur vie professionnelle entre travail salarié et développement d'une activité indépendante par exemple (Demir et al., 2020). Nous pouvons également noter une conception cette fois plus proche de la nôtre qui est celle de Powell et Sandholtz (2012) de l'« entrepreneur amphibie » utilisée pour décrire des entrepreneurs qui occupent des positions dans des environnements sociaux disparates et combinent ces identités sociales multiples dans le processus entrepreneurial.



il peut tenter de combiner les diverses logiques institutionnelles. Comme pour l'entrepreneuriat social, les motivations pro-sociales des individus (liées à des traits de personnalité comme l'empathie, un événement personnel ou une idéologie) sont souvent identifiées (Zahra et al., 2009 ; Hahn et Ince, 2016) pour saisir le désir initial de créer une organisation hybride. Si Lee et Battilana (2013) conceptualisent ainsi comment l'entrepreneur individuel peut en venir à développer une organisation hybride, Dufays et Huybrecht (2016) se sont intéressés aux équipes entrepreneuriales et à l'hétérogénéité des profils qui les composent pour notamment valoriser les dynamiques collectives à l'origine des projets hybrides. La question de l'hétérogénéité des équipes entrepreneuriales dans les projets hybrides reste à approfondir selon les auteurs : elle peut être vue comme une opportunité pour la création d'entités hybrides, dans la mesure où les acteurs sont engagés dans une quête de complémentarité entre eux et de combinaison des

Figure 16 : processus de développement d'une organisation hybride par une équipe entrepreneuriale (source : Dufays et Huybrecht, 2016, p. 782)



logiques en présence (Dufays et Huybrecht, 2016). Nous reprenons le schéma proposé par Dufays et Huybrecht (2016) (Figure 16 ci-dessous) pour synthétiser un processus entrepreneurial à la fois hybride et collectif qui selon nous offre un rapprochement pertinent du processus de développement des innovations sociales.

Cette représentation du processus pointe les aspects à la fois habilitants et contraignants de la multiplicité institutionnelle puisque celle-ci génère des opportunités d'entreprendre et d'innover, mais challenge l'équipe entrepreneuriale qui doit rechercher les complémentarités et combinaisons possibles pour intégrer l'hybridité à la future organisation.

En complément de ce premier pan de la littérature centré sur l'influence des individus dans une logique « *pull* » où l'hybridité est davantage captée et construite, les travaux donnent également une part de responsabilité à l'environnement pour expliquer l'entrepreneuriat hybride, dans une logique « *push* » (Hahn et Ince, 2016). L'*imprinting* du projet peut directement s'exercer à partir d'éléments extra-organisationnels, provenant du champ organisationnel dans lequel émerge le projet (Sheperd et al., 2019). Un contexte de crise sociale ou sociétale peut par exemple influencer le développement d'organisations hybrides (de nombreux articles sont récemment parus à propos l'impact de la pandémie Covid-19 sur les formes d'entrepreneuriat). Au sein de l'écosystème entrepreneurial (cf. chapitre 1, 2.3, p. 81), ce sont notamment les parties prenantes de ces projets, souvent diverses, qui participent à la co-crédation ou co-génération de l'opportunité d'entreprendre. Shepherd et al. (2019) font par exemple référence à l'usage de nouveaux outils et technologies comme les micro-prêts, le crowdfunding ou les communautés virtuelles d'utilisateurs qui permettent de développer un rôle actif pour des citoyens. Nous pensons également aux nouveaux dispositifs de participation citoyenne, comme les budgets participatifs, les appels à projets citoyens (Denos et al., 2021) qui rapprochent la société civile des entrepreneurs et de l'entrepreneuriat en général. L'imprédation du contexte se fait également au travers du territoire de développement du projet, selon des dynamiques de déplacement ou de communication situées, selon l'influence de réseaux locaux (Dufays et Huybrecht, 2016). L'étude de Hahn et Ince (2016) réalisée auprès de 18 projets hybrides souligne l'investissement conséquent des nouveaux projets hybrides dans les réseaux sociaux et économiques locaux (par des moyens de participation et de communication particuliers pour tisser des relations et diffuser de l'information). Selon les auteurs, ces relations forment un moyen pour les organisations hybrides de renforcer la conciliation entre leurs objectifs à but lucratif et non lucratif. Ces éléments issus du contexte sont bien sûr en constante évolution, mais ils véhiculent des normes et des pratiques qu'une nouvelle organisation se doit d'intégrer pour gagner sa légitimité.

Finalement, et comme pour le lien entre hybridité et innovation, avec l'idée d'une hybridation qui oscille entre *push* et *pull* (Hahn et Ince, 2016) l'entrepreneuriat hybride peut être relativisé par rapport à l'intentionnalité sous-jacente. Comme l'expliquent Dufays et Huybrecht (2016) l'hybridité d'un projet naissant peut être associée aux entrepreneurs (leurs identités et motivations), mais peut aussi découler d'un contexte particulier, ils donnent l'exemple d'une situation d'entrepreneuriat en contexte familial qui implique à minima d'hybrider des logiques du marché et de la famille. L'hybridité peut également être étroitement liée à l'opportunité saisie (Hahn et Ince, 2016), et, bien que l'enjeu d'associer des logiques peu compatibles entre elle s'impose à l'entrepreneur, celui-ci peut s'en saisir pour relever le défi ou pour répondre et des

besoins personnels. Dufays et Huybrecht (2016) soulignent le besoin d'étudier l'évolution des éléments imprégnés au gré des étapes de développement de projet, car ils constituent probablement les clés de la pérennisation de l'organisation hybride.

En effet, le processus entrepreneurial hybride a ses spécificités, il implique des choix de structuration qui doivent s'aligner avec la future organisation hybride. Cela passe notamment par le choix d'une forme juridique qui constitue une étape clé de l'émergence d'un projet. À ce titre, de nombreux pays ont fait évoluer leurs cadres réglementaires pour faciliter le développement de ces formes hybrides (Smith et al., 2013). La loi de 2014 en France permet une reconnaissance élargie d'une économie sociale et solidaire hybride, les statuts de « *Benefit Corporations* » aux USA à partir de 2010 ou « *Community Interest Companies* » au Royaume-Uni dès 2005. En lien avec le choix d'un statut, nous pouvons citer un choix structurant fort qu'est le mode de gouvernance et rappeler que l'hybridation du projet entrepreneurial peut s'inscrire dans les différents domaines de la vie organisationnelle (Battilana et Lee, 2014) (cf. 2.1.1.1.). Ces choix structurants vont permettre de passer d'une hybridité créative ou opportuniste à une hybridité organisationnelle, inscrite sur le plus long terme comme l'expliquent Dufays et Huybrecht (2016, p. 788) :

*« These structural elements, in particular the most formal ones (the legal form and governance structure), will reflect, signal and sustain hybridity in a more stabilized way that will be less contingent on the persons involved in the entrepreneurial process, that is, they will imprint the organization beyond the intentions of the founding entrepreneurs. »*

Ce sont effectivement les enjeux de gestion de ces organisations hybrides naissantes ou établies qui ont fait l'objet de nombreuses recherches (par exemple, Juban et al., 2015 ; Boudes, 2018 ; Smith et Besharov, 2019). La question du maintien d'une certaine cohérence dans des organisations qui relèvent de plusieurs logiques institutionnelles est continuellement explorée depuis les premiers travaux sur l'hybridité. Cette question est étroitement reliée aux tensions organisationnelles qui traversent les organisations hybrides. Comment les projets d'innovation sociale, qui peuvent émerger d'une démarche entrepreneuriale hybride, rencontrent les contradictions associées à l'hybridation de logiques institutionnelles potentiellement incohérentes ? Cette interrogation nous amène à la sous-section suivante.

## 2.2 De l'hybridité aux tensions organisationnelles

Nous avons exploré la riche littérature sur l'hybridité dans la sous-section précédente, les travaux qui entourent ce concept nous permettent de tisser un lien fort entre la pluralité institutionnelle et les capacités d'entreprendre des acteurs qui sont aux fondements des caractéristiques intra et extra-organisationnelles des innovations sociales. L'hybridité représente en ce sens à la fois une finalité et un moyen pour les projets d'innovation sociale. Ces projets peuvent se destiner à une diffusion large par l'essaimage et la consolidation au sein d'une structure organisationnelle autonome capable de remplir des objectifs sociaux tout en étant viable économiquement. Aussi, ces projets tirent profit de l'hybridation pour leur développement, celle-ci stimule la créativité et l'innovation, l'ouverture à des parties prenantes multiples, ou encore l'accès aux ressources. La contrepartie d'un tel positionnement, à l'interface entre les sphères institutionnelles et leurs logiques, au croisement de pratiques et de symboles parfois peu compatibles, est souvent identifiée par le concept de tension organisationnelle. Nous avons d'ailleurs pu identifier dans la section précédente une tension entre agence et structure, appelée paradoxe d'agence encadrée (Garud et al., 2007 ; Battilana et al., 2009) qui englobe cet enjeu pour l'innovation sociale d'être à la fois le produit d'un contexte et le moteur de transformation de celui-ci. Cette sous-section présente dans un premier temps les travaux nous permettant d'identifier ces tensions organisationnelles et notamment celles relatives au portage de projets socialement innovant. Dans un second temps, nous explorons les moyens pour les innovateurs sociaux, de faire face ou d'évoluer en présence des tensions de leurs projets.

### 2.2.1 *Saisir les tensions organisationnelles*

Les tensions dans les organisations font l'objet d'un nombre important de travaux et leur présence est désormais reconnue comme un phénomène normal de la vie organisationnelle (Audebrand, 2017). En particulier, les organisations hybrides ont tendance à rendre ces tensions « saillantes » et comme pour l'hybridité, de nombreux travaux fondateurs utilisent le terrain de l'entreprise sociale et de l'entrepreneuriat social pour conceptualiser et théoriser ce phénomène (Smith et al., 2013). Nous exposons ces efforts avec la théorie des paradoxes organisationnels (Smith et Lewis, 2011) qui porte un éclairage pertinent sur l'identification des tensions organisationnelles. Enfin, nous confrontons cette approche aux spécificités de l'innovation sociale.

#### 2.2.1.1 *La théorie des paradoxes organisationnels*

L'intérêt pour les éléments paradoxaux qui habitent les organisations n'est pas nouveau. Des exigences contradictoires ont toujours traversé les organisations et nous pouvons citer les travaux

de March (1991) sur l'exploitation et l'exploration ou Mintzberg et Waters (1985) sur les stratégies émergentes *versus* délibératives qui ont rendu célèbres certains de ces enjeux managériaux identifiés comme deux pôles en tension. Poole et Van de Ven (1989) développaient également l'idée que de multiples contradictions puissent toucher une organisation, celles-ci émanant d'éléments internes (intra-organisationnels et mêmes intra-individuels selon Michaud, 2011) comme externes et survenant à tout moment de la vie organisationnelle. Dans ce prolongement, Clegg et al. (2002) reprennent ce qui caractérise ce phénomène, à savoir une présence simultanée d'éléments contradictoires, et proposent de voir l'origine de toute organisation comme paradoxale :

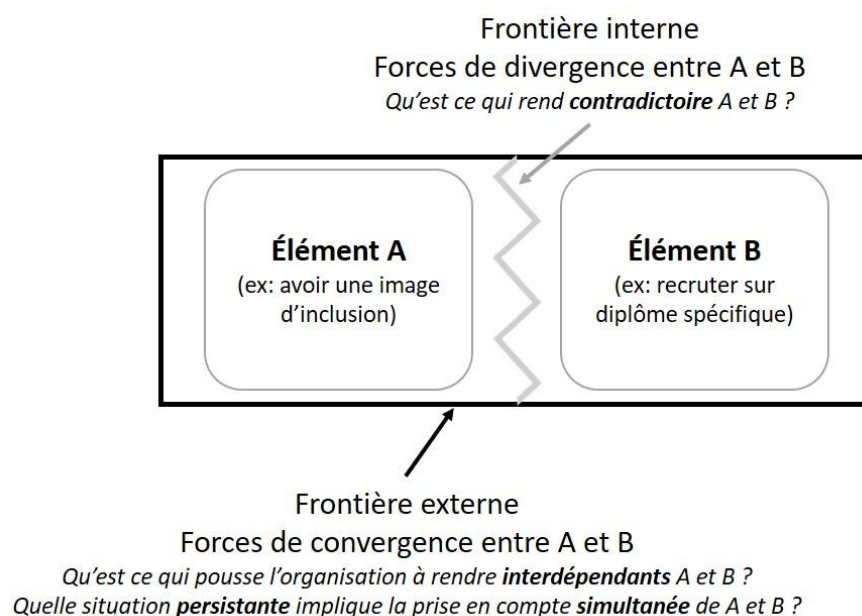
*« All organization is founded on paradox: on the one hand it contains free, creative, independent human subjects; on the other hand the relation between these subjects aspires to be one of organization, order and control. The paradox is evident: how does the freedom of individual subjectivity accommodate the structures of organization? »* (Clegg et al., 2002, p. 483)

L'omniprésence de ces situations et éléments paradoxaux stimule les chercheurs à développer une théorie permettant de traiter tant la nature (l'identification) que la gestion de ces demandes contradictoires (Smith et Lewis, 2011). Le développement de ce champ de recherche se fait en parallèle des travaux néo-institutionnalistes sur la complexité et la multiplicité institutionnelle dont Smith et Tracey (2016) font état des similarités et différences. Les approches divergent notamment sur l'origine des contradictions, issues de pressions contextuelles divergentes dans un cas et inhérentes aux organisations dans l'autre, mais les auteurs soulignent les potentielles synergies pour des recherches futures. L'hybridation et les organisations hybrides offrent à ce titre un point de convergence où la théorie des paradoxes et la TNI semblent mutuellement se renforcer (Jay, 2013 ; Dufays, 2019 ; Dufort, 2020). D'ailleurs l'élargissement constant des phénomènes étudiés et des domaines d'application de la théorie des paradoxes, mais aussi son usage pour enrichir d'autres théories, voire en construire de nouvelles, amènent Lewis et Smith (2014) à qualifier leur perspective comme métathéorique.

En management, les paradoxes organisationnels se définissent comme des éléments distincts, mais interdépendants et contradictoires existant simultanément et persistant au fil du temps, apparaissant logiques et cohérents lorsqu'ils sont pris indépendamment, mais irrationnels, incohérents, voire absurdes lorsqu'ils sont pris simultanément (Lewis, 2000). Audebrand (2017) donne l'exemple de la diffusion de valeurs d'inclusion, et dans le même temps, de pratiques de recrutement qui valorisent spécifiquement certains diplômes. Ces deux éléments

organisationnels pris indépendamment ne posent pas de problème, mais leur rapprochement (stimulé, voire imposé dans certaines organisations) peut générer des débats, voire des frictions. Il faut donc noter les quatre conditions qui font de deux éléments en opposition, un paradoxe : ceux-ci doivent être contradictoires, interdépendants, simultanés et persistants. La Figure 17 ci-dessous illustre l'exemple de Maignant (2017) en montrant que le caractère paradoxal provient du double mouvement de divergence et de convergence entre deux éléments associés en contexte organisationnel.

Figure 17 : représentation schématique d'une opposition paradoxale (Adapté de Maignant, 2017, p. 103)



Afin d'éviter toute confusion sémantique, nous soulignons également l'intérêt d'utiliser le concept de tension organisationnelle en tant que terme à l'étendue la plus vaste (englobant à la fois contradictions, paradoxes et autres concepts comme les dilemmes). Smith et Lewis (2011) précisent en ce sens qu'une tension peut être paradoxale, Dufays (2019) explique que c'est la construction sociale et cognitive d'une tension en éléments polarisés qui produit le paradoxe et Bouchard et Michaud (2015, p. 145) que « *les tensions et phénomènes associés sont perceptuels et socialement construits (Lewis, 2000) et qu'ainsi ce qui apparaît comme dilemme pour un acteur pourrait être un paradoxe pour un autre* ». En cela, et pour l'étude de projets entrepreneuriaux hybrides (Bouchard et Michaud, 2015 ; Mitzinneck et Besharov, 2019), ou d'innovations sociales (Dufays, 2019), les chercheurs se cantonnent bien souvent au concept de tension organisationnelle, n'étant pas toujours en mesure d'identifier la caractéristique de persistance du paradoxe dans ces situations d'émergence.

Nous concentrons ainsi notre intérêt sur ces situations d'émergence et reprenons Smith et Lewis (2011) qui voient l'émergence organisationnelle comme situation où sont forgées les tensions :

*« Les organisations émergent lorsque les dirigeants répondent à des questions fondamentales, construisant des frontières qui favorisent les distinctions et les dichotomies (Ford, Backoff, 1988). En créant des organisations, les dirigeants doivent décider ce qu'ils vont faire, comment ils vont le faire, qui va le faire et dans quel horizon de temps. Les tensions forgées par l'acte d'organisation (l'organizing) ne sont pas seulement distinctes les unes des autres, mais sont également oppositionnelles et relationnelles (Seo et al., 2004). En définissant A, une large catégorie de ce qui n'est pas A est créée. Il en résulte un système de tensions interdépendantes. »* (Traduit de Smith et Lewis, 2011, p. 388).

En s'intéressant à la richesse et aux défis de l'activité entrepreneuriale (Clegg et al. 2002), les chercheurs ont affiné leur approche pour saisir les éléments paradoxaux et catégoriser les tensions organisationnelles. En effet, les choix entrepreneuriaux peuvent être reliés aux tensions dites de performance (quel(s) objectif(s) ?), de l'organisation (comment l'atteindre ?), de l'appartenance (sous quelle identité ?) et d'apprentissage (à quel moment ?) catégorisées dans les travaux successifs de Lewis (2000), Lüscher et Lewis (2008) et Smith et Lewis (2011). Dans les organisations hybrides et notamment les entreprises sociales, il y a de fortes chances de rencontrer ces quatre types de tensions (Dufays, 2019).

Tableau 8 : catégories de paradoxes dans les modèles organisationnels hybrides  
(Adapté de Audebrand, 2017, p. 376)

	<b>Tensions d'appartenance</b>	<b>Tensions d'organisation</b>	<b>Tensions d'apprentissage</b>	<b>Tensions de performance</b>
<b>Description</b>	Traduisent les multiples logiques identitaires et la rencontre parfois conflictuelle entre les valeurs et croyances véhiculées par l'organisation et celles de l'individu ou de son groupe immédiat de référence  (Smith et Lewis, 2013)	Sont liées à la structuration et le management qui impliquent des choix organisationnels hétérogènes, en termes de structures, cultures, pratiques et processus  (Smith et Lewis, 2013)	Associées aux décisions et à la stratégie, elles sont relatives aux horizons temporels différents qui peuvent se superposer, aux compromis entre les besoins à court terme de sécuriser et ceux d'investir à plus long terme  (Smith et Lewis, 2013)	Elles apparaissent lorsque les organisations recherchent des objectifs variés et contradictoires ou s'efforcent de répondre à des demandes incohérentes de la part de multiples parties prenantes  (Smith et Lewis, 2013)
<b>Mots clés</b>	Identité Rôles Adhésion	Structures Processus Leadership	Évolution Adaptation Renouvellement	Buts Succès Performance
<b>Exemples de tensions</b>	<b>Collectif/individuel</b> Intégration/séparation Homogénéité/hétérogénéité Engagement/indifférence Affiliation/indépendance	<b>Hiérarchie/démocratie</b> Direction/empowerment Contrôle/flexibilité Top-down/bottom-up Vigilance/confiance	<b>Alternatif/mainstream</b> Sécurité/incertitude Passé/futur Stabilité/changement Prédictibilité/nouveauté	<b>Économique/sociale</b> Simplicité/complexité Objectivité/subjectivité Efficience/efficacité Quantitatif/qualitatif

Le Tableau 8 ci-dessus, adapté des travaux d'Audebrand (2017, p. 376) sur les coopératives de travailleurs au Canada, décline les quatre catégories de tensions organisationnelles et propose un ensemble de tensions potentielles rencontrées dans ce type d'organisation hybride. Smith et Lewis (2011) proposent également que ces quatre catégories se recroisent entre elles permettant d'identifier par exemple des tensions à la fois de performance et d'appartenance<sup>37</sup>. Cette typologie théorique de l'approche par les paradoxes est couramment utilisée afin de préciser sur quelle section de la vie organisationnelle le défi de gestion des tensions est le plus important (Lambey-Checchin et Lardeau, 2019 ; Maignan et al., 2018). Par exemple, de nombreuses recherches explorent l'enjeu de l'évaluation conjointe des performances sociales et financières

<sup>37</sup> Par exemple, un clivage peut se développer entre un groupe d'acteurs qui favorise l'impact social et un autre qui favorise la croissance économique. Dans ce cas, les tensions de performance croisent les tensions d'appartenance, car les valeurs et les identités affectent les membres qui se positionnent dans chaque groupe (Audebrand, 2017).



dans les organisations hybrides, c'est le cas de Jay (2013) qui explore la tension de performance de la Cambridge Energy Alliance. L'auteur montre que les résultats considérés comme des succès pour la mission sociale de l'organisation sont en même temps des échecs pour ses objectifs financiers et inversement. La dichotomie social-économique domine les travaux qui exploitent la théorie des paradoxes pour l'étude des organisations sociales, si bien qu'à la suite de Smith et al. (2013) de nombreuses recherches ont repris la typologie présentée ci-dessus en dissociant les éléments en tensions selon leurs liens aux aspects économiques d'un côté ou sociaux de l'autre (Lambey et Checcin, 2019 ; Maignan et al., 2018). Or, et en nous appuyant sur les arguments de Audebrand (2017), il semble important de dépasser le prisme socioéconomique pour explorer de nouvelles tensions dans les organisations et projets sociaux.

Il y a donc un travail d'identification des tensions qui est crucial pour les managers et entrepreneurs. Parfois déterminées comme latentes ou saillantes (Hahn et Knight, 2019), les tensions organisationnelles sont dans le premier cas non explicitées par les individus et/ou non stimulées par des facteurs externes alors que dans le second les tensions sont bien vécues par les acteurs. Travailler sur les tensions latentes permet ainsi d'en étudier les origines et les mécanismes d'émergence et travailler sur les tensions saillantes permet de comprendre comment les paradoxes affectent les aspects quotidiens de la vie organisationnelle et les pratiques associées à leur gestion (Hahn et Knight, 2019).

Il y a effectivement un débat qui n'est pas tranché sur les effets de ces tensions paradoxales. Dans un sens, elles nous intéressent, car elles sont problématiques, les recherches montrent qu'elles génèrent de l'inconfort et des comportements défensifs qui paralysent l'action (Miron-Spektor et al., 2018), ce qui peut pousser les acteurs à vouloir les résoudre, les nier ou au moins trouver un moyen court-termiste de les éviter. Or, la compréhension fine des phénomènes paradoxaux amène bien souvent à préconiser l'acceptation des tensions. Dans le cas d'une entreprise sociale, la théorie suggère que la tension entre mission sociale et objectifs commerciaux n'est pas résoluble sinon que la réussite de l'une dépend de sa coexistence à l'autre (car constitutives l'une de l'autre) (Smith et al., 2013). Guedri et al. (2014), pour introduire le numéro RFG<sup>38</sup> « *Manager les tensions, manager sous tension* », reprennent l'idée de reconnaître les tensions pour :

*« ...les entretenir, ou les transcender, bref, de tirer parti de leurs capacités à entretenir la dynamique des organisations. Il en ressort une vision plus positive des tensions : par-delà*

---

<sup>38</sup> Revue Française de Gestion, à propos du numéro 240, paru en 2014.

*les vices (que l'on souhaiterait combattre) on leur découvre des vertus (que l'on voudrait cultiver) pour l'organisation. » (Guedri et al., 2014, p. 14)*

Il est effectivement courant dans la littérature de valoriser les bienfaits d'une gestion « avec » les tensions (Michaud, 2011) qui pourrait stimuler la créativité, tels Mozart, Einstein ou Picasso qui exploitaient les tensions pour faire jaillir leurs idées novatrices (Miron-Spektor et al., 2019). Comme pour le rapprochement de logiques institutionnelles contradictoires et l'hybridation, il y a ici l'idée de saisir le potentiel créatif et les opportunités entrepreneuriales à travers des associations d'idées, d'éléments ou de personnes peu compatibles au premier abord. Pour saisir et préserver le potentiel vertueux des tensions organisationnelles, Smith et Lewis (2011) font la proposition de penser l'organisation dans un équilibre dynamique (Smith et Lewis, 2011). Cette approche met en évidence la persistance de forces conflictuelles (tensions) et de réponses cycliques et ciblées dans le temps qui permettent à l'organisation d'être pérenne. Dans un système organisationnel dynamique, le rôle du leadership est de soutenir les forces de convergence tout en exploitant la tension constante entre elles (forces de divergence), permettant au système non seulement de survivre, mais aussi de s'améliorer continuellement (Smith et Lewis, 2011).

Avant de rentrer dans les détails concernant la gestion des demandes contradictoires et des situations de tension, nous abordons les tensions et leurs risques dans le contexte spécifique du portage de projets d'innovation sociale.

#### *2.2.1.2 Tensions de l'innovation sociale, comment les identifier et quels sont leurs risques?*

Les travaux sur l'innovation sociale s'accordent pour dire que le concept est étroitement relié à des situations de tensions, voire de paradoxes. Étant donné ses origines contestataires ou d'insatisfaction (Periac et al. 2018), le rapprochement entre logiques qu'il implique (Dufort, 2020), la complexité de son processus (Turker et Altuntas Vural, 2017) ou encore sa visée transformatrice (Caijaiba-Santana, 2014), le concept incarne bien le potentiel de création et d'innovation que l'on peut tirer des situations de tensions (Miron-Spektor et al, 2019). En revanche, l'innovation sociale étant un concept qui s'appréhende tant processuellement qu'à différents niveaux d'analyse, les études sur les tensions de l'innovation sociale se trouvent « éparpillées » et abordent le phénomène sous différents angles.

D'abord, Periac et al. (2018) identifient à l'origine des innovations sociales un paradoxe identitaire « sociétal » basé les processus antagoniques d'individualisation et de standardisation qui incarnent les aspirations fondamentales des individus en société. Dans une approche paradoxale, ils conçoivent l'élément de standardisation comme l'intégration et la quête de considération dans

une structure sociale, demandant un effort de conditionnement social. A l'opposé, l'élément d'individualisation vise à exprimer et satisfaire des besoins personnels, des préférences, des buts et implique la construction d'une identité dans une structure sociale. Si les deux éléments s'opposent (forces de divergence), les auteurs démontrent qu'une société qui vise le développement de la qualité de vie de ses individus tendra vers l'intégration de ces deux éléments (forces de convergence). De ce paradoxe (appelé paradoxe d'inclusion) découlent des situations de déséquilibres et de tensions qui, dans certains cas, poussent les individus à innover socialement<sup>39</sup> (Periac et al., 2018). Suivant cette idée, mais dans une perspective davantage intra-organisationnelle, l'étude de Maignan et al. (2018) porte sur les diverses tensions rencontrées par une SCIC. Selon les auteurs, les tensions sont des indicateurs pertinents du fonctionnement de ces organisations, qui, en réponses « *peuvent générer de l'innovation sociale, encourager les actions qui lient l'économique et le social, développer des alternatives et aider à construire une vision commune et partagée* » (Maignan et al., 2018, p. 141). Nous retenons de ces travaux l'identification des tensions (au niveau sociétal dans un cas, organisationnel dans l'autre) comme mécanismes générateurs des innovations sociales.

Le travail de Dufays (2019) est l'un des rares à associer le cadre théorique des paradoxes organisationnels au développement effectif d'innovations sociales. L'auteur propose une représentation du processus d'innovation sociale selon les étapes décrites par Mulgan (2006) (idéation, implémentation, diffusion) afin d'identifier les tensions qui peuvent survenir à toute phase du développement des projets. Dufays (2019) pointe le manque de travaux dédiés à l'émergence des projets en comparaison à ceux dans des organisations établies. L'approche par les tensions offre de multiples entrées pour l'analyse de projets d'innovation sociale, que ce soit en amont, avant même les premières étapes de développement de projet, ou plus en aval, où des tensions spécifiques à l'essaimage des innovations sociales font aussi l'objet de recherches (Voltan et De Fuentes, 2016).

Toujours selon Dufays (2019), la plupart des travaux en innovation sociale se concentrent sur la gestion externe des enjeux de tensions, par le biais de la légitimité notamment (Cajaiba-Santana, 2014), plutôt que sur la gestion interne. Nous le savons, le concept s'est développé en parallèle

---

<sup>39</sup> Periac et al. (2018) proposent l'exemple du développement du libre-échange dans nos sociétés occidentales. Le système devrait permettre de satisfaire l'aspiration d'individualisation (pouvoir produire et consommer librement) et de standardisation (acceptation commune des principes de libre-échange). Les déséquilibres ressentis par certains individus (observation de comportements individualistes pouvant réduire le lien social et l'engagement citoyen) les ont poussés à innover socialement en développant les monnaies locales, qui sur un territoire donné et pour ses usagers, peuvent redéfinir un équilibre plus cohérent entre individualisation et standardisation dans l'acte de consommation.

des travaux sur l'entrepreneuriat social et les organisations hybrides pour lesquels plus d'analyses s'attachent à saisir comment manager les tensions, et notamment celles entre les objectifs sociaux et économiques (Michaud, 2013 ; Pache et Santos, 2010 ; Battilana, 2018). Nous exploitons ainsi les interactions fertiles développées jusqu'ici entre les concepts d'innovation sociale, d'entrepreneuriat social et d'organisation hybride pour saisir les tensions et les risques qui peuvent être spécifiques aux projets socialement innovants. Dufays (2019) montre avec les résultats de son étude le potentiel de l'innovation sociale pour enrichir les connaissances sur les tensions organisationnelles :

*« the study particularly shows that the social character of social innovation is a reservoir for tensions, a circumstance that has been underestimated in the literature so far. Indeed, this study deviates from the traditional focus on tensions caused by the social/commercial duality of social ventures (Battilana and Lee, 2014; Smith et al., 2013), as the findings do not show this duality to be at the core of most experienced tensions. Rather, many tensions are rooted in different understandings of the “social” component of social innovation and its socially constructed nature (Cajaiba-Santana, 2014). »* (Dufays, 2019, p. 1358)

Il reste à ce jour de nombreuses zones d'ombre sur les liens et imbrications possibles entre les tensions et paradoxes couramment évoqués dans la littérature et ceux qui englobent les fondements sociaux de l'innovation sociale, comme le paradoxe d'agence encadrée (Garud et al., 2007). Aussi, et pour relier ces approches à travers leur contexte, l'ESS est souvent identifiée comme un environnement dont la pluralité, le changement et la rareté offrent un cadre propice à la juxtaposition d'éléments contradictoires (Smith et Lewis, 2011). Dans ce prolongement, Michaud (2017) avance que dans ce type de contexte les choix des acteurs en matière d'idéologie, de structures ou de pratiques par rapport à leur environnement et aux pratiques dites « *mainstream* » renforcent la présence de tensions organisationnelles.

Nous proposons dans le Tableau 9 suivant d'exploiter les interactions fertiles dans les littératures de l'ESS, des entreprises hybrides et de l'innovation sociale pour recenser certaines tensions typiques. À cet effet, nous distinguons les sept dimensions du projet d'innovation sociale telles que présentées dans le premier chapitre (cf. Figure 6, p. 63) dans lesquelles sont identifiées les tensions que nous avons catégorisées (Smith et Lewis, 2011), positionnées selon un niveau d'analyse (micro, méso, macro) et d'avancement du projet (amont, idéation, implémentation, diffusion, aval).

Tableau 9 : recension des tensions typiques du processus d'innovation sociale (source : auteur)

Dimensions de l'innovation sociale	Tensions typiques du processus d'innovation sociale		Catégorisation (Smith et Lewis, 2011)	Phases du processus (Mulgan, 2006 ; Dufays, 2019)	Niveaux d'analyse	Auteurs	
Besoin social ciblé	<b>Individualisation</b>	Vs	<b>Standardisation</b>	Appartenance	Amont	Macro	
	<i>Les innovations sociales peuvent émaner des difficultés de la société et ses institutions à répondre aux besoins simultanés d'individualisation et de standardisation des individus</i>						
	<b>Social</b>	Vs	<b>Environnemental</b>	Performance	Idéation	Méso	
	<i>La définition d'une mission « sociale » poursuivie par le projet peut rencontrer des difficultés à intégrer des objectifs écologiques et inversement</i>						Mitzinneck et Besharov (2019)
	<b>Cible de niche</b>	Vs	<b>Cible globale</b>	Performance	Idéation	Méso	
	<i>Les bénéficiaires du projet représentent une partie précise de la population ou bien le plus grand nombre</i>						
						Davies et Chambers (2018)	
Ancrage territorial	<b>Territoire façonne l'innovation</b>	Vs	<b>Territoire façonné par l'innovation</b>	Appartenance	Amont/Idéation	Méso - Macro	
	<i>Selon l'idée d'une double causalité entre territoire et innovation, nous questionnons ici si l'innovation sociale est une pure émanation de son territoire ou si elle est importée en vue de le modifier</i>						
	<b>Encastrement local</b>	Vs	<b>Essaimage</b>	Apprentissage	Diffusion	Méso - Macro	
	<i>En phase de développement, le projet peut être amené à approfondir sa présence dans le tissu local ou bien à se répliquer par essaimage dans d'autres territoires</i>						
						Dufays (2019) ; Richez-Battesti et al. (2012)	
Nouveauté	<b>Innovation</b>	Vs	<b>Légitimité</b>	Apprentissage	Idéation	Méso - Macro	
	<i>C'est le paradoxe d'agence encadrée. Il est question de l'intégration du projet dans les usages sociaux (pouvoir de structure) face au renouvellement des usages qu'il implique (pouvoir d'agence)</i>						
						Garud et al. (2007) Fontan (2008)	
Diversité de parties prenantes	<b>Individuel</b>	Vs	<b>Collectif</b>	Appartenance	Idéation ; Implémentation	Micro - Méso	
	<i>Tension relative au positionnement d'un ou de plusieurs porteurs de projet centraux au sein d'un collectif. Tension qui peut également être liée à la double position de travailleur (centrée sur soi) et de décideur (centrée sur le collectif)</i>						
	<b>(inter)dépendance</b>	Vs	<b>indépendance</b>	Appartenance	Idéation ; implémentation	Méso	
	<i>Le projet cherche à équilibrer les relations à son réseau de parties prenantes pour développer les collaborations par affiliation tout en maintenant un objectif d'émancipation et d'indépendance</i>						
	<b>Intégration</b>	Vs	<b>Séparation</b>	Organisation	Implémentation	Micro - Méso	
	<i>Les projets vont souvent chercher à recruter des partenaires (nouveaux collaborateurs, fournisseurs, bailleurs de fonds) alignés avec les valeurs et objectifs du projet, mais pour des raisons de coûts, ou de rareté ce n'est pas toujours possible</i>						
						Davies et Chambers (2018)	
	<b>Économique</b>	Vs	<b>Social</b>	Performance	Idéation	Méso	

Dimensions de l'innovation sociale	Tensions typiques du processus d'innovation sociale	Catégorisation (Smith et Lewis, 2011)	Phases du processus (Mulgan, 2006 ; Dufays, 2019)	Niveaux d'analyse	Auteurs		
Modèle de Ressources	<i>Le projet doit définir un socle économique pour répondre à sa mission sociale, souvent composite (hybride), il faut questionner ici les interactions entre les objectifs économiques et sociaux sous-jacents, se renforcent-ils ? se menacent-ils mutuellement ?</i>				Dufays (2019)		
	<b>Tangible</b>	Vs	<b>Intangible</b>	Performance	Implémentation	Méso	Degavre et al. (2015)
	<i>Une prise en compte élargie des types de ressources mobilisées (réciprocaires, non monétaires, etc.) dans les projets implique des enjeux dans la reddition de compte et l'évaluation des performances</i>						
Gouvernance	<b>Service « public »</b>	Vs	<b>Service « client »</b>	Performance	Diffusion	Méso	Jay (2013)
	<i>Le paradoxe de service intervient quand plusieurs activités sont développées et répondent à des logiques différentes, elles peuvent se compléter, mais aussi créer des tensions notamment dans leur évaluation</i>						
	<b>Représentativité</b>	Vs	<b>Expertise</b>	Appartenance	Implémentation	Méso	Michaud et Audebrand (2022)
<i>Une gouvernance démocratique pose la question de privilégier des acteurs décisionnaires élus et représentatifs des membres (notamment des bénéficiaires de la mission sociale) ou bien des acteurs aux connaissances spécifiques (égales à des ressources pour le projet)</i>							
Visée sociale	<b>Intégration</b> (des savoirs)	Vs	<b>Différenciation</b>	Organisation	Diffusion	Méso	Gand (2015)
	<i>Lorsqu'une structure se développe et grandit, se pose la question de la répartition des savoirs par spécialité et expertise ou de préservation d'une intégration globale pour préserver la transparence et le modèle de décision démocratique</i>						
	<b>Alternatif</b>	Vs	<b>Mainstream</b>	Apprentissage	Diffusion ; Aval	Macro	Audebrand (2017)
<i>Dans l'optique d'un changement social, le projet se confronte à la tension entre préserver durablement ce qui le différencie et marque la volonté de transformation institutionnelle, et la tentation d'adopter des pratiques plus faciles à légitimer notamment</i>							
<b>Stratégique</b>	Vs	<b>Opérationnel</b>	Apprentissage	Implémentation ; diffusion	Méso	Davies et Chambers (2018)	
<i>Les choix d'orientation du projet d'innovation sociale peuvent concerner ici le fait de réinvestir les profits dans le projet en vue de le structurer ou bien de distribuer les profits vers les bénéficiaires et le fonctionnement quotidien</i>							

Cette approche du processus d'innovation sociale parsemé de tensions et de situations paradoxales concrétise sa complexité. Nous montrons ici que le caractère multiniveau et multi-étape de l'innovation sociale se reflète dans l'analyse de ses tensions potentielles. Des travaux manquent à ce jour pour identifier les liens entre tensions : peut-on les associer en grappes ou clusters de tensions ? Peuvent-elles s'imbriquer et ainsi s'exprimer ou se résoudre en cascade ?

Innover socialement en cherchant à hybrider des logiques institutionnelles issues des sphères publique, marchande et de la société civile revient effectivement à se situer dans une zone intermédiaire dont l'enjeu majeur est de créer et entretenir une identité cohérente. Cette cohérence intra et extra-organisationnelle passe par la reconnaissance de toutes les tensions potentielles que nous présentons ici qui doivent faire l'objet d'une réflexion et d'un positionnement. Car pour Hahn et Ince (2016), lorsqu'une organisation hybride ne parvient pas à

trouver ce positionnement cohérent, elle risque de devoir répondre aux demandes d'un large éventail de parties prenantes, souvent contradictoires. Ce que les auteurs reconnaissent comme étant une situation ni entièrement évitable, ni forcément indésirable (Hahn et Ince, 2016). Nous l'avons vu, les tensions sont des sources potentielles de conflits, mais également d'une certaine créativité à atteindre par leur dépassement. Le risque associé à la non-reconnaissance, et à la non-gestion de ces conflits a fait l'objet de plusieurs écrits : c'est la dérive de mission (Wolf et Mair, 2019) ou dérive stratégique (Dufort, 2020).

Le risque de dérive de mission est étroitement relié à la littérature sur les organisations hybrides (Bouades, 2018 ; Pache et Santos, 2013 ; Wolf et Mair, 2019), mais aussi à quelques travaux en entrepreneuriat social (Mitzinneck et Besharov, 2019 ; Ndour et Alexandre, 2020). Dans ces travaux, la dualité des organisations est démontrée par la tension entre objectifs sociaux et économiques, et la dérive survient lorsque s'observe un éloignement progressif de la mission sociale d'origine de l'entreprise au profit de l'activité de recherche de revenus. À l'inverse, le surinvestissement d'entrepreneurs sociaux envers leur mission sociale est aussi une cause potentielle de dérive (Ndour et Alexandre, 2020). Les situations de pluralité institutionnelle et de dépendance aux ressources accentuent le risque de dérive (Wolf et Mair, 2019). Plus largement, cela rejoint le risque organisationnel de perte de sens qui fait l'objet de nombreux travaux, dont certains spécifiques aux OESS (Maisonasse et al., 2019). Les organisations en développement, ou en difficulté, le manque de transparence, ou encore les pressions institutionnelles peuvent ainsi entraîner la dérive de mission au niveau d'une équipe, d'une entreprise, ou même d'un champ organisationnel : imaginé à l'origine pour servir les plus pauvres, le champ de la microfinance a lentement dérivé au cours de son développement pour devenir un secteur composé majoritairement d'organisations à but lucratif (Couchoro et Asta, 2016), ces organisations font aujourd'hui l'objet de contrôles renforcés par des évaluateurs indépendants et des gouvernements (Ebrahim et al., 2014).

En lien à l'innovation sociale et aux tensions organisationnelles, la notion de dérive de mission permet d'identifier le risque d'une scission systématique des pôles en tension. Pour éviter de se positionner sur un sujet en tension et gérer d'éventuels contradictions et conflits, les porteurs de projet pourraient être tentés de valoriser chaque pôle (par exemple, cibler une niche de bénéficiaires en lien avec la mission sociale, mais proposer des activités « tout public »). Cela peut sembler anodin à l'émergence du projet, mais pose les bases de potentielles dérives de mission (pour reprendre l'exemple, les difficultés peuvent pousser le projet à accorder une attention minimum à la cible bénéficiaire d'origine pour optimiser les gains financiers des activités « tout-public »). Il y a donc un lien à ce jour peu exploré entre tensions organisationnelles et risque de

dérive de mission. Ce sont pourtant des enjeux centraux pour les acteurs et organisations en mesure d'innover socialement. Car il faut garder à l'esprit qu'en perdant de vue leur mission sociale, ils ne parviendront pas à fournir la valeur sociale à leurs bénéficiaires et par conséquent, perdront leur raison d'être (Ebrahim et al. 2014). Cette distanciation avec la raison d'être peut s'avérer plus ou moins délétère selon le type de structure. Dans le cas de coopératives multisociétaires, le retrait d'une catégorie de membres peut mettre en péril l'équilibre et la vie de l'organisation hybride.

Quelle gestion face à ce risque ? Comment le management peut-il soutenir l'hybridité et porter un éclairage sur les tensions organisationnelles et leurs enjeux ? Nous allons dédier la seconde moitié de cette sous-section à la riche littérature concernant ces questions et les réponses managériales aux enjeux de tension et d'hybridité de l'innovation sociale.

### ***2.2.2 Gestion en situation de tensions et de pluralisme institutionnel***

Développer un projet hybride et socialement innovant est une aventure sujette aux tensions organisationnelles. Notre recension de la littérature met en lumière les nombreux rapprochements entre l'hybridité associée au pluralisme institutionnel et le management des tensions organisationnelles, des synergies entre les modes de gestion dans ces deux champs semblent possibles. Une riche littérature permet de conceptualiser les réactions, les stratégies ou encore les outils que les acteurs et organisations peuvent mettre en place dans les situations de tensions, et ce à de multiples niveaux et dans des contextes très variés. À nouveau, nous nous plaçons dans la perspective d'étudier l'émergence de projets d'innovation sociale, et en ce sens, nous allons repartir dans un premier temps des recherches nous permettant de documenter les attitudes et comportements des acteurs (en tant que potentiels porteurs de projets), qui évoluent auprès des tensions et tentent de créer un projet cohérent. Dans un second temps, et dans l'optique d'avancer vers la structuration du projet d'innovation sociale, nous exploitons les travaux sur le potentiel de la matérialité, et notamment des instruments gestionnaires pour équiper la nouvelle organisation face aux tensions et maintenir une cohérence tant interne qu'externe.

#### ***2.2.2.1 Entreprendre en présence de tensions organisationnelles***

Nous pouvons concevoir le développement d'un projet hybride comme un « nœud de tensions » (Maignan et al., 2018) qu'il faut exploiter judicieusement. La création d'une cohérence entre l'externe, symbolisé par les logiques institutionnelles concurrentes et l'interne par les tensions organisationnelles apparaît, à ce titre, déterminante. Smith et Tracey (2016) présentent les enjeux respectifs de ces deux champs qui nous éclairent sur leurs interactions :



- Au regard des logiques institutionnelles, leurs contradictions remettent en cause la légitimité de l'organisation et créent des conflits en interne. Les organisations peuvent gérer les logiques contradictoires en implémentant des structures efficaces au niveau de l'organisation et du champ.
- Au niveau des paradoxes, les contradictions qu'ils impliquent sont persistantes et ne peuvent être résolues, mais leur acceptation peut favoriser la créativité et la durabilité. Les paradoxes impliquent pour les acteurs des interactions organisationnelles dynamiques et exigent des réponses permanentes et processuelles.

Nous nous inspirons ainsi des proximités dans la littérature entre les modes de gestion des logiques institutionnelles concurrentes ou contradictoires (Kraatz et Block, 2008) et des tensions organisationnelles (Grimand et al., 2018a) pour construire le tableau suivant (Tableau 10).

Tableau 10 : réponses des acteurs aux situations de tensions et de pluralisme institutionnel (source : auteur)

	Pratiques d'incorporation de logiques institutionnelles concurrentes (Kraatz et Block 2008 ; Bourbousson et al., 2022)	Réponses aux situations de tensions organisationnelles (Grimand et al., 2018a ; Jarzabkowski et al., 2013)	Illustrations schématisées (source : auteur)
<p>+ Approches défensives</p> <p>↑</p> <p>↓</p> <p>+ Approches offensives</p>	<p><b>Éliminer</b> Marginaliser voire supprimer certaines identités organisationnelles, en déniait la validité de leurs attentes et la légitimité de leurs membres</p>	<p><b>Le déni</b> Myopie organisationnelle susceptible d'être accentuée par les routines défensives que mobilisent les acteurs</p> <p><b>Le dilemme</b> Consiste à privilégier un des pôles de la tension à l'exclusion de l'autre, souvent en fonction d'un calcul rationnel bénéfices/coûts de chaque option.</p>	
	<p><b>Compartmenter</b> L'organisation répond alors, de manière séquentielle, aux attentes institutionnelles et crée des unités séparées et des initiatives distinctes qui démontrent son engagement dans des valeurs et des croyances des membres particuliers.</p> <p><b>Découpler</b> Renvoie à des situations dans lesquelles on observe l'adoption symbolique de pratiques prescrites par une logique institutionnelle, alors même que les pratiques réellement mises en œuvre correspondent à une autre logique institutionnelle, souvent plus en phase avec les objectifs de l'organisation.</p>	<p><b>La séparation</b> La séparation, pour sa part, se veut une réponse non conflictuelle puisqu'elle prend soin d'éviter la confrontation entre les deux pôles de la tension à l'œuvre en travaillant à leur cloisonnement. Celui-ci peut être temporel à travers l'alternance de phases privilégiant chacune un des pôles de la tension, ou spatial (et structurel) via la présence dans l'organisation d'espaces dédiés spécifiquement à l'une des polarités, ou leur localisation à différents niveaux de la structure.</p>	
	<p><b>Agréger</b> Consiste à équilibrer les attentes en trouvant des solutions coopératives aux tensions culturelles et politiques que le pluralisme crée.</p>	<p><b>Le compromis</b> La quête de compromis traduit la volonté de trouver un point d'équilibre entre les deux pôles via un jeu de concessions réciproques qui, finalement, risque de conduire à leur affaiblissement mutuel.</p>	
	<p><b>Combiner</b> Consiste à réconcilier différentes logiques en sélectionnant « intactes » des pratiques issues de chacune pour maintenir l'adhésion de l'ensemble des membres. Contrairement au compromis, les pratiques ne sont pas adoptées sous une forme altérée, mais soigneusement sélectionnées dans le répertoire élargi des comportements prescrits par chaque logique (Pache et Santos, 2013).</p>	<p><b>La confrontation</b> La confrontation consiste à préserver voire entretenir délibérément les deux pôles de la tension et à gérer les conflits nés de leur rencontre à travers le débat et la création d'espaces de discussion autour des paradoxes.</p> <p><b>L'ajustement</b> Reconnaissance de la légitimité de chaque pôle de la tension ainsi que leur interdépendance. Les deux doivent ainsi être simultanément adressés dans une refonte des pratiques managériales.</p>	
	<p><b>Intégrer</b> Passe par le développement d'une logique propre et l'acceptation des identités et logiques pour honorer des engagements multiples et liés.</p>	<p><b>La transcendance</b> Affronte le paradoxe en l'intégrant dans un nouveau cadre de référence, la production d'une nouvelle synthèse (qui peut s'incarner dans un concept tiers et médiateur) qui efface la controverse précédente et inscrit l'organisation dans une dynamique d'apprentissage.</p>	

À l'aide de ce tableau, nous rapprochons une partie des tactiques documentées<sup>40</sup> par les chercheurs sur les comportements d'acteurs en situation de multiplicité institutionnelle d'une part et de tensions organisationnelles d'autre part, ce qui illustre la proximité des deux champs (Smith et Tracey, 2016). L'étude empirique de Jay (2013) est l'une des rares faisant ce rapprochement. L'auteur identifie d'un côté les réactions aux demandes institutionnelles concurrentes comme des réponses stratégiques (plutôt externes), et les réactions aux tensions comme réponses managériales (plutôt internes) (voir Jay, 2013, p. 140). Ces réponses peuvent se décliner sur un continuum allant des plus offensives ou défensives aux plus actives.

Les approches passives, qui seraient les plus courantes dans la réalité (Grimand et al., 2018a), correspondent à des comportements d'évitement ou d'application de régulations court-termistes qui généralement conservent le paradoxe sous une forme latente ce qui risque de faire ressurgir des conflits et déséquilibres à terme (Grimand et al., 2018a).

À l'opposé, des réponses managériales actives s'inscrivent dans une dynamique de reconnaissance et d'exploitation du potentiel créatif des paradoxes (Guedri et al., 2014 ; Smith et Lewis, 2011). Ce panorama d'approches permet d'enrichir notre connaissance des tensions et paradoxes et notre capacité à les identifier, car il nous permet d'appréhender les relations que les acteurs entretiennent avec le phénomène. Concernant ces comportements, il faut garder à l'esprit que ces phénomènes peuvent s'exprimer à intensités variables et correspondent plus ou moins radicalement à la définition du paradoxe (en tant que contradiction durable, voire permanente, entre des éléments qui apparemment s'excluent l'un l'autre, mais coexistent malgré tout). Par définition, la situation de paradoxe étant fondamentalement insoluble, il ne faut pas envisager que les approches actives ont pour effet une gestion totale de ce type de situation (Jarzabkowski et al., 2013). À la fois dynamiques et étroitement reliés aux ressentis des individus, les paradoxes appellent à être sans cesse réexaminés.

C'est pourquoi certains auteurs se sont concentrés sur les compétences mobilisées par les acteurs et notamment les managers et les entrepreneurs (Mitzinneck et Besharov, 2019 ; Smith et al., 2012) qui font face aux enjeux de tensions organisationnelles et doivent « naviguer » en leur présence (Jay, 2013).

En premier lieu, au niveau individuel, les entrepreneurs peuvent se doter d'un « mode de pensée paradoxal » (*paradoxal mindset* ou *paradox thinking*) (Miron-Spektor et al, 2019 ; Smith et al., 2012). Ce mode de pensée revient à valoriser et à accepter les tensions et à se sentir à l'aise avec elles. Les

---

<sup>40</sup> De nombreux libellés se recourent dans la littérature, par exemple, Guedri et al., 2014 évoquent six réactions défensives : séparation, projection, répression, déni, réaction ou ambivalence et trois mécanismes de gestion qui sont l'acceptation, la confrontation et la transcendance.

tensions sont vues comme des opportunités pour les entrepreneurs qui les confrontent et cherchent à les intégrer dans des stratégies actives. Smith et al. (2012) font la proposition de trois méta-compétences complémentaires pour développer un véritable leadership face aux tensions, et qui d'après nous sont pertinentes pour les innovateurs sociaux :

- L'acceptation est la première méta-compétence. C'est l'ouverture d'esprit préalable à une approche de valorisation des paradoxes, l'acteur voir derrière les situations de tensions, un défi et un potentiel à révéler. L'acceptation revient à être inclusif le plus possible pour valoriser les choix de type « en même temps » *versus* « soit/soit » grâce à une vision à moyen/long-terme que l'entrepreneur doit préserver.
- La différenciation revient à une reconnaissance équilibrée de la valeur distinctive de chaque polarité. Par exemple, Smith et al., (2012) préconisent aux entrepreneurs sociaux de développer leur capacité à expliciter l'importance de la mission sociale de leur projet (à travers des rapports, la littérature philosophique sur le sujet), tout en valorisant leur vécu et les enjeux pragmatiques du terrain pour donner de l'importance à la fonction commerciale.
- L'intégration est selon Smith et al. (2012) une compétence d'ordre plus créative qui vise à faciliter la détection de synergies entre éléments contradictoires. L'innovateur social peut dans ce cadre chercher à fédérer des points de vue antagonistes pour atteindre de nouvelles idées ou de potentielles sources de cohérence dans la confrontation entre visions parcellisées. Il peut se tourner vers d'autres entrepreneurs et s'inspirer de leurs pratiques à cet égard.

L'association de ces méta-compétences doit permettre à l'individu de développer des réponses actives face aux paradoxes, c'est en somme une compétence distinctive et stratégique et Miron-Spektor et al. (2019) proposent une échelle de mesure pour identifier ces acteurs clés dans les organisations. D'autres recherches enrichissent ces connaissances sur les comportements habilitants des acteurs en présence de tensions. Par exemple, l'usage de l'humour a été étudié pour être un indicateur pertinent des situations de tensions et une compétence qui facilite la formulation de réponses aux paradoxes (Jarzabkowski et Lê, 2017).

Au niveau organisationnel, Jay (2013), qui s'intéresse aux tensions de performance dans les organisations hybrides de manière processuelle, préconise une « navigation » des paradoxes. La nature hybride de l'organisation étudiée implique la présence de paradoxes latents sous la surface (de l'eau) qui peuvent ressurgir lors de moments critiques. Dans le cas étudié par Jay (2013), à la suite du développement d'une nouvelle activité dans l'organisation hybride, c'est l'interprétation du succès de cette activité qui se révèle paradoxale. Le résultat apparaît positif selon une logique (de marché), mais négative selon une autre (associative) ce qui crée des disparités de jugements en interne et de

potentiels désaccords. C'est l'effort de *sensemaking*<sup>41</sup> (Weick, 1995) entre les activités, les stratégies et les identités qui permet de créer une synthèse des logiques et agir dans un équilibre innovant et hybride. Il faut effectivement rappeler que les logiques institutionnelles contraignent l'interprétation en fournissant des orientations prédéfinies, qui lorsqu'elles sont multiples et contradictoires engendrent des conflits ou situations de tensions. Sortir de ce cadre est difficile pour les acteurs dans l'organisation, et c'est en ce sens que plusieurs auteurs valorisent la création d'espaces de négociation (Battilana et al., 2015) et/ou l'usage de points de vue extérieurs pour faciliter cet effort de cognition collectif et faire sens d'une telle situation (Jay, 2013 ; Daudigeos, 2019). Des consultants, des chercheurs en immersion, des consommateurs ou encore la composition des organes de gouvernance et leur fonctionnement (Michaud, 2014) peuvent générer la réflexivité nécessaire sur les paradoxes et notamment par l'usage créatif du langage, permettre ce travail de réinterprétation (Daudigeos, 2019). S'organiser « avec » les tensions tient en ce sens à la mobilisation collective de compétences à travers les échanges et discours entre acteurs. Mais ces pratiques discursives peuvent s'associer à des pratiques plus matérielles (dans une logique de flexibilité structurée par exemple, Smith et Besharov, (2019) et notamment s'observer dans l'instrumentation et donc dans la structuration des projets d'innovation sociale émergents.

#### 2.2.2.2 *Structurer et instrumenter en présence de tensions organisationnelles*

Au fil de cette section, nous avons pu dépeindre le processus suivant : le projet d'innovation sociale émerge par l'hybridation de logiques institutionnelles, son caractère hybride le rend sujet aux enjeux de tensions organisationnelles qui peuvent être identifiées et associées aux multiples dimensions du projet, mais aussi survenir à différents stades de son développement. La capacité à entreprendre en étant conscient des tensions, de leurs enjeux comme de leur potentiel créatif, implique des compétences particulières que les acteurs doivent mobiliser tout au long du processus d'innovation sociale. Maintenant, et dans la poursuite de ce processus, nous nous demandons comment la structuration organisationnelle d'un projet socialement innovant peut intégrer ces enjeux, afin de concrétiser et d'inscrire dans le temps long l'hybridité du projet.

C'est du côté des travaux appelant à une considération croissante de la sociomatérialité des organisations (Michaud, 2011) que nous pouvons trouver des éléments de réponses. Michaud (2011, p. 50) suggère à ce titre de :

*« ...concevoir l'organisation comme un réseau dynamique de tensions, réseau habité, constamment (ré-)assemblé et mu par des acteurs humains et non humains. D'une telle*

---

<sup>41</sup> « an iterative cycle of action and retrospective interpretation to generate stable meaning and organized action » (Jay, 2013, p. 140)

*conception se dégagent l'idée de mouvement et l'acceptation des tensions, de même qu'un élargissement explicite du répertoire des acteurs dans l'organisation de sorte à saisir l'action des non-humains dans les tensions – et donc la sociomatérialité des tensions. »*

Comme plusieurs auteurs à sa suite, Michaud (2011) s'attache à conceptualiser le potentiel de régulation des objets dans les situations de tensions. Les travaux de l'auteur portent d'ailleurs sur les entreprises sociales et nous invitent par exemple à considérer le rôle de sites internet (Michaud, 2013), de chiffres (Michaud, 2014), ou encore d'objets textuels (Michaud, 2017). Plusieurs études s'inscrivent dans ce courant et privilégient l'étude d'instruments de gestion dans des OESS : Bouchard et Michaud (2015) étudient l'élaboration d'une politique d'achat au sein d'une coopérative et son rôle médiateur entre les tensions sociale et économique. Nativel (2017) expose le contexte des MJC (Maisons de jeunes et de la culture) qui sont de plus en plus exposées aux tensions organisationnelles et s'équipent d'instruments de coordination pour y faire face. Gand (2015) analyse la tension entre intégration et différenciation des savoirs dans une structure de l'ESS en croissance, qui cherche à préserver son fonctionnement démocratique malgré les évolutions de sa taille et de ses objectifs économiques. L'auteur identifie trois dispositifs mis au point en ayant conscience de la situation de tensions dans l'entreprise : un système de gestion des carrières de moyen terme, l'organisation de groupe d'expertise et les fonctions de direction enrichies (Gand, 2015). Enfin, pour Smith et Besharov (2019) les organisations hybrides devant atteindre des objectifs sociaux et économiques ont intérêt à concevoir des systèmes d'évaluation robustes pour chaque type de performance tout en structurant l'action humaine autour de ces indicateurs (supervision spécifique de chaque indicateur par des « experts »). Les auteurs conceptualisent ces dispositifs comme des garde-fous (« *guardrails* ») permettant d'éviter la dérive de mission (Smith et Besharov, 2019). Dans ces études, l'instrumentation médiatise les tensions en fournissant un langage qui simplifie, standardise et dépersonnalise les enjeux complexes (Château-Terrisse, 2015 ; Michaud, 2013).

À travers ces exemples, nous faisons donc valoir la pertinence de saisir le rôle de l'instrumentation gestionnaire pour identifier les moyens mis en œuvre par les acteurs pour réguler les tensions, mais également, par prolongement, pour gérer l'hybridité. Effectivement, il faut noter que la littérature sur le pluralisme institutionnel et la gestion de logiques concurrentes s'est également emparée de l'instrumentation gestionnaire pour sa capacité à refléter et à transporter les logiques institutionnelles (Juban et al., 2015 ; Boitier et Rivière, 2016 ; Château-Terrisse 2012 ; 2015). Par exemple, Château-Terrisse et Jougleux (2018) étudient l'usage du plan d'affaires dans les décisions d'investissement de fonds sociaux, ils repèrent grâce à l'outil des stratégies de compartimentation et d'intégration des logiques concurrentes (Kraatz et Block, 2008) (cf. Tableau 10, p. 165) mises au point par les acteurs.

L'instrumentation de gestion occupe une place prépondérante dans la littérature managériale. Nous pouvons souligner à ce titre que les sciences de gestion connaissent un renouveau dans l'étude de l'instrumentation en raison de son potentiel dans l'analyse des actions collectives et organisées et de son potentiel pragmatique pour étudier des phénomènes complexes et accéder directement aux faits (Aggeri, Labatut, 2010). Cela étant, il semble pertinent de préciser la définition de ces objets et de leur rôle sociomatériel.

Nous retenons la conception globale selon laquelle l'instrumentation gestionnaire vise à formaliser l'action organisée (David, 1998). Les outils, instruments ou encore dispositifs, permettent de rationaliser les processus des organisations. Dans des formes très diverses, plus ou moins formalisées (allant de contrats ou tableurs Excel à des groupes de discussion) ils apportent une certaine logique, une rigueur et une simplification censée permettre d'atteindre une meilleure efficacité et une performance optimale (Bédé et al., 2012). Hatchuel et Weil (1992) proposent d'analyser les outils selon trois composants :

- Leur substrat technique permet de saisir la matérialité de l'outil, et pose la question « de quoi est-il fait ? ». Il s'agit ici de s'intéresser à la forme dans laquelle l'outil s'incarne et à ses propriétés intrinsèques.
- Leur philosophie gestionnaire permet de comprendre les intentions du dispositif, et pose la question « à quoi sert-il ? ». Il s'agit de questionner les finalités, les intentions et les idéologies projetées par les concepteurs sur l'outil.
- La vision simplifiée des relations organisationnelles s'intéresse à la distribution des rôles autour de l'outil pour que celui-ci puisse efficacement s'insérer dans l'organisation. Ce dernier composant permet de situer l'outil dans le contexte intra ou extra-organisationnel dans lequel il joue un rôle et tisse des relations en tant qu'acteur non humain.

Les outils peuvent jouer un rôle évident en situation de portage de projet d'innovation sociale, Bouchard et Michaud (2015) soulignent notamment que l'élaboration de ces outils peut être déterminante dans des situations multi-parties prenantes, afin de :

*« ...dialoguer pour construire une vision partagée de l'organisation. L'outil de gestion est donc potentiellement plus qu'intermédiaire ; il est possible médiateur « dans la mesure où il interagit avec les acteurs en présence. Il supporte, par exemple, la confrontation de leurs points de vue en leur offrant des prises, en facilitant le surgissement de solutions et de rapprochement entre des aspects autrement dissociés » (Vinck, 2009, p. 59). » (Bouchard et Michaud, 2015, p. 146)*

Comprendre ces objets en étudiant leur conception est décisif, mais pour De Vaujany (2006) il est primordial d'intégrer cette analyse à une compréhension fine des usages de l'objet en question. Il s'agit

donc d'appréhender quel rapport développe les acteurs avec le dispositif : cette appropriation est bien souvent révélatrice du rôle habilitant du dispositif, de ses apports, en termes organisationnels ou en compétences par exemple, mais aussi du rôle contraignant de l'outil, en termes d'attentes de performance ou de contrôle (Grimand, 2012). Dans l'optique qui est la nôtre de concevoir le rôle des outils en situation de paradoxe, nous pouvons citer les travaux de Grimand et al. (2018b) pour qui une relation dialectique existe entre paradoxes et instruments : dans un sens, les paradoxes en présence orientent les choix en matière d'instrumentation et de conception des outils. Dans l'autre, les instruments sont mobilisés par les acteurs pour tenter de réguler les paradoxes. Cela permet de souligner que les outils de gestion s'inscrivent dans le paradoxe et ne tendent pas à le résoudre, puisqu'ils perdraient leur raison d'exister. Il est en ce sens préconisé d'élaborer les outils comme des systèmes faiblement couplés<sup>42</sup> dans une logique de flexibilité structurée (Smith et Besharov, 2019) pour les inscrire dans un développement organisationnel dynamique et orienté vers l'acceptation et le management « avec » les tensions.

La richesse de la littérature portée sur l'analyse d'instruments en tout genre nous permet dans le Tableau 11 ci-dessous de présenter une hiérarchie entre ces objets à travers certaines acceptions qui leur sont attribuées. En accord avec notre ambition de saisir les projets d'innovation sociale à différents niveaux d'analyse et puisque les tensions et paradoxes, nous l'avons vu, possèdent aussi cette caractéristique multiniveau, nous proposons cette distinction terminologique que plusieurs auteurs ont déjà pu développer (Aggeri et Labatut, 2010 ; Vitry et Chia, 2016).

---

<sup>42</sup> Le couplage faible d'un système permet de générer des interdépendances entre éléments constitutifs du tout en les préservant la possibilité de changements spontanés et d'une part d'indétermination. Il s'oppose à un système fortement couplé (que sont traditionnellement les outils de gestion) dont la force est tirée de la rigidité et des interactions étroites entre éléments (Grimand et al., 2018b).



Tableau 11 : différenciation terminologique des objets de l'instrumentation gestionnaire  
(source : auteur)

	OBJETS ET DÉFINITIONS	CARACTÉRISTIQUES	EXEMPLES
<b>ARTEFACT</b>	<i>Un artefact est un ensemble de propriétés matérielles et symboliques englobées dans une forme socialement reconnaissable.</i> (Orlikowski, 1996)	Objet tangible ou intangible	Texte organisationnel ou nombres
<b>TECHNOLOGIE/TECHNIQUE MANAGÉRIALE</b>	<i>Les techniques managériales sont des modélisations guidées par un potentiel d'enjeux matériels et relationnels.</i> (Hatchuel et Weil, 1992)	Savoir ou codification	La comptabilité
<b>OUTIL DE GESTION</b>	<i>L'outil comme le prolongement de la main, un auxiliaire « utile » à visée opérationnelle. C'est un moyen conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes qui met en œuvre une technique de gestion ». (Aggeri et Labatut, 2010 ; Château-Terrisse, 2013)</i>	Objet pratique, mix d'un artefact et d'une technologie de gestion	Tableau de bord des ventes
<b>INSTRUMENT DE GESTION</b>	<i>Un moyen conceptuel ou matériel (il n'a pas de fin en lui-même), doté de propriétés structurantes (transforme l'information et organise des rapports sociaux), par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels, dans un contexte donné (l'instrument est contingent), met en œuvre une technique de gestion.</i> (Gilbert, 2016)	Objet à visées managériale et stratégique	Le bilan comptable
<b>DISPOSITIF DE GESTION</b>	<i>Les dispositifs sont des arrangements entre des personnes, des objets, des règles et des outils.</i> (Moisdon et Hatchuel, 1997)	Ensemble d'objets agencés à visées managériale et stratégique	Rapport financier validé par expertise comptable

Cette approche de l'instrumentation gestionnaire permet de l'envisager comme un riche support pour une analyse néo-institutionnaliste de développement d'innovations sociales. Les strates qui composent cette instrumentation renvoient à l'idée d'une construction multiniveau et progressive du projet d'innovation sociale incorporant des éléments managériaux évocateurs des interactions entre acteurs, organisations et leur champ d'action. De l'artefact au dispositif de gestion, nous distinguons ces objets à travers leur complexification croissante et surtout l'intégration d'une visée gestionnaire, voire politique. Ces objets nous informent ainsi sur la pratique de la stratégie en tant qu'ingénierie de conception et d'usage de dispositifs dédiés à l'action collective (Aggeri et Labatut, 2010). Cette pratique stratégique sociomatérielle possède un grand potentiel pour l'étude de l'hybridation de logiques institutionnelles et de la gestion des tensions et paradoxes.

Il est en effet question de se saisir de l'instrumentation gestionnaire qui foisonne « *dans un monde fait d'organisation où notre vie est largement structurée par des systèmes organisés* » (Chiapello et Gilbert, 2014, p. 254) et où il importe donc pour les chercheurs comme pour les acteurs dans les organisations de cerner leur « *anatomie générale et leur fonctionnement sans se laisser enfermer par eux* » (Chiapello et Gilbert, 2014, p. 242). L'adoption de pratiques et d'outils gestionnaires peut être grandement

influencée par des pressions institutionnelles qui peuvent provoquer cet enfermement. Suivant cette idée, la force structurante et de conformation de ces objets a fait l'objet de nombreux travaux, notamment dans les OESS (Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015 ; Béji-Bécheur, 2018 ; Séran, 2018 ; Maisonnasse et al., 2019). Ces travaux mettent en garde à propos du risque de perte de sens pour les OESS qui, « *confrontées au managérialisme ambiant, à des injonctions externes de performance, de transparence, peuvent difficilement échapper à la diffusion d'outils de gestion qu'elles se doivent d'adapter à leurs spécificités* » (Séran, 2018, p. 13). L'instrumentation du projet d'innovation sociale émergent reste à explorer, il manque d'études faisant explicitement le lien entre ces concepts<sup>43</sup> (Richez-Battesti et Vallade, 2018 ; Billaudeau et al., 2019). Mais cette zone d'ombre semble au cœur de riches interactions entre les risques exposés ci-dessus et de nombreuses potentialités. Comme en témoignent les récents travaux de Schieb-Bienfait et al. (2020) qui étudient des projets entrepreneuriaux collectifs à travers les dispositifs gestionnaires, dans ces processus complexes que nous pouvons rapprocher du processus d'innovation sociale, l'instrumentation occupe un rôle pertinent pour fonder et entretenir l'action collective :

*« Par les usages nouveaux qu'ils permettent, ces dispositifs suscitent des effets inattendus et « façonnent » le projet entrepreneurial collectif, mais aussi participent de la capacité de l'organisation à exploiter l'opportunité entrepreneuriale initiale tout en respectant les valeurs que les producteurs veulent défendre. »* (Schieb-Bienfait et al., 2020, p. 16)

Cette approche rejoint l'enjeu d'identification du projet d'action collective (Bréchet et al., 2009) à travers un ou plusieurs artefacts (cf. Figure 8, p. 78) qui jouent un rôle en interaction avec les porteurs de projet et l'écosystème (Schieb-Bienfait et al., 2014 ; Schmitt, 2017).

C'est dans ce type de situation entrepreneuriale qu'émergent les innovations sociales, où il faut coupler les contraintes de moyens à l'optique de créer une entité autonome hybride qui soit cohérente en interne tout en restant ouverte sur l'externe. Dans ce contexte, nous montrons que s'organiser « avec » les tensions nécessite des compétences et stratégies adaptées et soutenues, voire matérialisées par des instruments de gestion, garants de la cohérence de l'organisation (Château-Terrisse, 2012). La notion de flexibilité structurée (Smith et Besharov, 2019) peut englober les pratiques de régulations des tensions organisationnelles en entrepreneuriat hybride, tout en gardant à l'esprit les risques associés de dérives de mission (Wolf et Mair, 2019) et de perte de sens (Maisonnasse et al., 2019).

---

<sup>43</sup> Ces articles évoquent comment les dispositifs « *donnent corps à l'innovation sociale entrepreneuriale* » (Richez-Battesti et Vallade, 2018, p. 78) ou encore « *le besoin d'outils pour aider les entreprises de l'ESS en particulier à identifier si leurs projets rentrent dans les critères de l'innovation sociale* » (Billaudeau et al., 2019, p. 155)

## Synthèse de la section 2

L'objet de cette section était de relier les enjeux macro de l'innovation sociale, tel le rôle contingent du contexte, aux enjeux micro, telle l'identité des innovateurs sociaux, à travers le niveau méso, de la construction organisationnelle qui vient fixer et donc structurer la complexité du processus d'innovation sociale

Cette section entretient un lien étroit au paradoxe d'agence encastrée qui se joue à l'émergence des projets d'innovation sociale et qui interroge sur les enjeux pour les innovateurs sociaux cherchant à combiner agence et structure : comment transformer les institutions tout en subissant leur influence ? Le moyen préconisé pour réaliser ce rapprochement entre agence et structure est la logique institutionnelle présentée comme une version « manipulable » des pressions symboliques et matérielles exercées par l'environnement. Or, pour innover socialement, nous l'avons vu, la mobilisation de plusieurs de ces logiques est nécessaire, et nous avons identifié à cette fin la notion d'entrepreneuriat hybride.

L'entrepreneuriat hybride en tant qu'effort d'intégration de logiques institutionnelles concurrentes est à la base de l'innovation sociale, l'hybridité peut ainsi constituer l'opportunité comme la finalité de ces projets et être au cœur du paradoxe d'agence encastrée en maintenant celui-ci : l'hybridation peut être vue comme une opportunité pour innover en sortant des sentiers battus et des contraintes exercées par un champ organisationnel, mais dans le même temps, cette hybridation, en faisant appel à des logiques et champs aux influences diverses, peut multiplier les sources de pressions institutionnelles et augmenter la contrainte exercée sur les innovateurs sociaux.

Pour conceptualiser ces contraintes qui touchent le projet hybride dans toutes ses dimensions, nous mobilisons la théorie des paradoxes et les nombreux travaux qui exploitent le cas des entreprises sociales en tant qu'organisations hybrides pour identifier ces tensions. Nous exposons à ce titre des tensions organisationnelles externes à l'origine des innovations sociales, et plus en interne, des tensions qui suivent les phases de développement des projets et les menacent d'une dérive de leur mission. Face à ces enjeux, nous avons interrogé la littérature sur les comportements des acteurs pour entreprendre en présence de ces logiques contradictoires et des tensions qui en découlent. Ces comportements sont recensés des plus défensifs aux plus actifs, ces derniers offrant le meilleur potentiel pour tirer les bénéfices et la créativité de ces situations. Finalement, il faut retenir que les acteurs doivent incarner et s'emparer des paradoxes qu'ils tentent de gérer. La flexibilité structurée est en ce sens une réponse pertinente au paradoxe « englobant » d'agence encastrée et à toutes les tensions qui peuvent s'y rattacher : en associant les compétences d'acceptation et de dépassement des tensions à une instrumentation gestionnaire multiniveau, allant des artefacts aux dispositifs de

gestion, le processus entrepreneurial hybride peut se construire en combinant innovation (sociale) et légitimité. Nous postulons ainsi que les instruments qui constellent la vie organisationnelle et entrepreneuriale offrent un double intérêt, théorique et méthodologique : ce sont des supports concrets pour observer l'hybridation de logiques institutionnelles et ce sont des acteurs non humains qui jouent un rôle dans la régulation des tensions et paradoxes et donc dans le développement de projets d'innovation sociale.

## Conclusion du chapitre 2

Dans ce chapitre, l'approche théorique néo-institutionnaliste est utilisée comme point de départ conceptuel pour élaborer un cadre théorique en mesure d'appréhender l'innovation sociale dans ses aspects dynamiques et multiniveaux. En mobilisant la TNI et plusieurs champs théoriques affiliés, nous enrichissons à plusieurs titres les questions relatives au développement de projets qui envisagent de combiner à la fois des pratiques innovantes, voire transformatrices, et une position encadrée et légitime. Nous proposons l'articulation de plusieurs concepts forts (cf. Tableau 12) qui portent un éclairage sur la manière dont les innovateurs sociaux s'emparent des opportunités et des contraintes de leur environnement pour structurer leurs projets.

Premièrement, contrairement à des projets entrepreneuriaux « classiques », nous envisageons l'émergence des innovations sociales au sein d'écosystèmes inter-institutionnels et donc de champs organisationnels caractérisés par la multiplicité institutionnelle. Nous conceptualisons ces contextes particuliers en reprenant les travaux sur l'économie substantive qui développent une approche économique basée sur le réencastrement social et politique de l'économie et qui ont le mérite de caractériser la multiplicité sur laquelle les innovateurs sociaux peuvent s'appuyer pour construire leurs projets. Le néo-institutionnalisme met l'accent sur les mécanismes d'homogénéisation des pratiques au sein des champs et nous permet d'interroger comment des éléments contextuels influencent les décisions et pratiques des acteurs. Or, l'innovation sociale est valorisée pour sa capacité à innover et à porter un changement social. Alors, en retour de cette réflexion descendante, les évolutions plus récentes de la TNI pointent le besoin d'appréhender les moyens dont disposent les acteurs pour influencer, voire modeler le contexte institutionnel dans lequel ils évoluent. L'approche des logiques institutionnelles s'inscrit dans ce qui s'apparente à une boucle de rétroaction et renforce le pouvoir d'agence des acteurs avec les notions d'entrepreneuriat et de travail institutionnel. Cette relation de rétroaction met en exergue le paradoxe d'agence encadrée qui matérialise le contexte et les enjeux typiques du développement d'innovations sociales : comment les acteurs peuvent incarner un changement, bousculer les normes alors que leur action est contrainte par des règles et des pratiques attendues comme légitimes.

Secondement, la mobilisation des travaux sur les organisations hybrides et les paradoxes organisationnels met en lumière les actions et réactions des acteurs engagés dans ce rapport de force entre conformisme et innovation. Il en ressort la pertinence d'un entrepreneuriat hybride conscient des tensions organisationnelles dont les acteurs s'alimentent autant qu'ils doivent se méfier. Face à ces enjeux qui touchent les projets à tout niveau et à tout moment du processus, nous mettons en valeur des réponses, des stratégies et des voies de structuration autour de l'idée de flexibilité structurée. Celle-ci encourage l'intégration d'éléments comportementaux et instrumentaux au sein et autour du projet en vue d'évoluer en tirant profit des tensions et dans l'optique d'entretenir un dialogue continu entre structure et agence.

*Tableau 12 : principales contributions des approches néo-institutionnalistes pour l'analyse des projets d'innovation sociale*

Concepts	Principaux auteurs	Contribution clé pour l'innovation sociale
<b>(Éco)système inter-institutionnel</b>	Friedland et Alford, 1991 ; Thornton et al., 2012	Permet de qualifier le contexte « inter-champ organisationnel » dans lequel émergent les innovations sociales en identifiant les logiques plurielles en jeu
<b>Paradoxe d'agence encastrée</b>	Garud et al., 2007 ; Battilana et al., 2009	Identifie le défi pour les innovateurs sociaux que représente la quête simultanée de légitimité et d'émancipation
<b>Entrepreneuriat hybride</b>	Dufays et Huybrecht, 2016	Permet de documenter le processus de développement de projets multi-logiques par le biais de la création organisationnelle
<b>Flexibilité structurée</b>	Smith et Besharov, 2019	Suggère une stratégie d'entretien des paradoxes pour structurer le projet

À travers ce chapitre nous exploitons régulièrement des travaux basés sur des cas d'entreprises sociales établies pour illustrer nos choix théoriques, faute de travaux spécifiques sur l'innovation sociale ou sur la façon dont ces entreprises sociales innovent ou même ont été initialement créées par activité entrepreneuriale. Notre raisonnement suit ainsi l'hypothèse développée dans le premier chapitre qui voit l'ESS et ses organisations comme le terreau le plus fertile à l'émergence de projets d'innovation sociale. En parallèle, nous avons souligné le besoin d'étudier les prémices du processus d'innovation sociale, et de comprendre « ce qui se joue » collectivement et contextuellement.

Poursuivant cet objectif, nous tissons des liens originaux entre les champs théoriques du néoinstitutionnalisme, de l'économie substantive, des logiques institutionnelles, de l'hybridation, des paradoxes organisationnels ou encore des outils de gestion. Ce cheminement théorique original s'explique par notre intention de construire un cadre d'analyse qui prend en compte les dimensions de contexte et d'action ainsi que leurs interactions. Le contexte en tant que système de valeurs, de représentations collectives aux dimensions symboliques et matérielles qui n'est pas tant vecteur de stabilité et d'isomorphisme, mais plutôt dynamique et sujet aux mouvements contradictoires. À ces aspects contextuels, s'ajoute la prise en compte des acteurs qui évoluent avec la volonté spécifique d'innover socialement, et d'exploiter collectivement les opportunités du contexte tout en subissant les contraintes.

Nous faisons état de plusieurs questionnements tout au long de ce chapitre que nous allons confronter et enrichir des enjeux soulignés dans le premier chapitre pour énoncer notre problématique (cf. Encadré 3, ci-dessous).

### *Encadré 3 : Limites repérées dans la littérature et formulation de notre problématique*

Afin de problématiser autour de notre objet de recherche, l'innovation sociale, nous pouvons repartir des trois principales limites soulevées par notre revue de la littérature sur le concept (chapitre 1) :

D'abord, l'innovation sociale est un phénomène complexe qui manque à ce jour de travaux empiriques portés sur l'expression concrète du concept. Il est nécessaire d'enrichir les connaissances sur l'innovation sociale en matérialisant celle-ci dans une perspective de projet organisationnel dont nous pouvons pointer le manque d'analyses sur les conditions d'émergence et les effets de ces conditions sur le processus.

Ensuite, l'innovation sociale est un concept volatile sujet aux risques de dérive et de dilution des valeurs et du sens, centraux dans ce type de projet. Il apparaît crucial d'affiner les connaissances sur les moyens de préserver l'identité et l'objectif de transformation du projet.

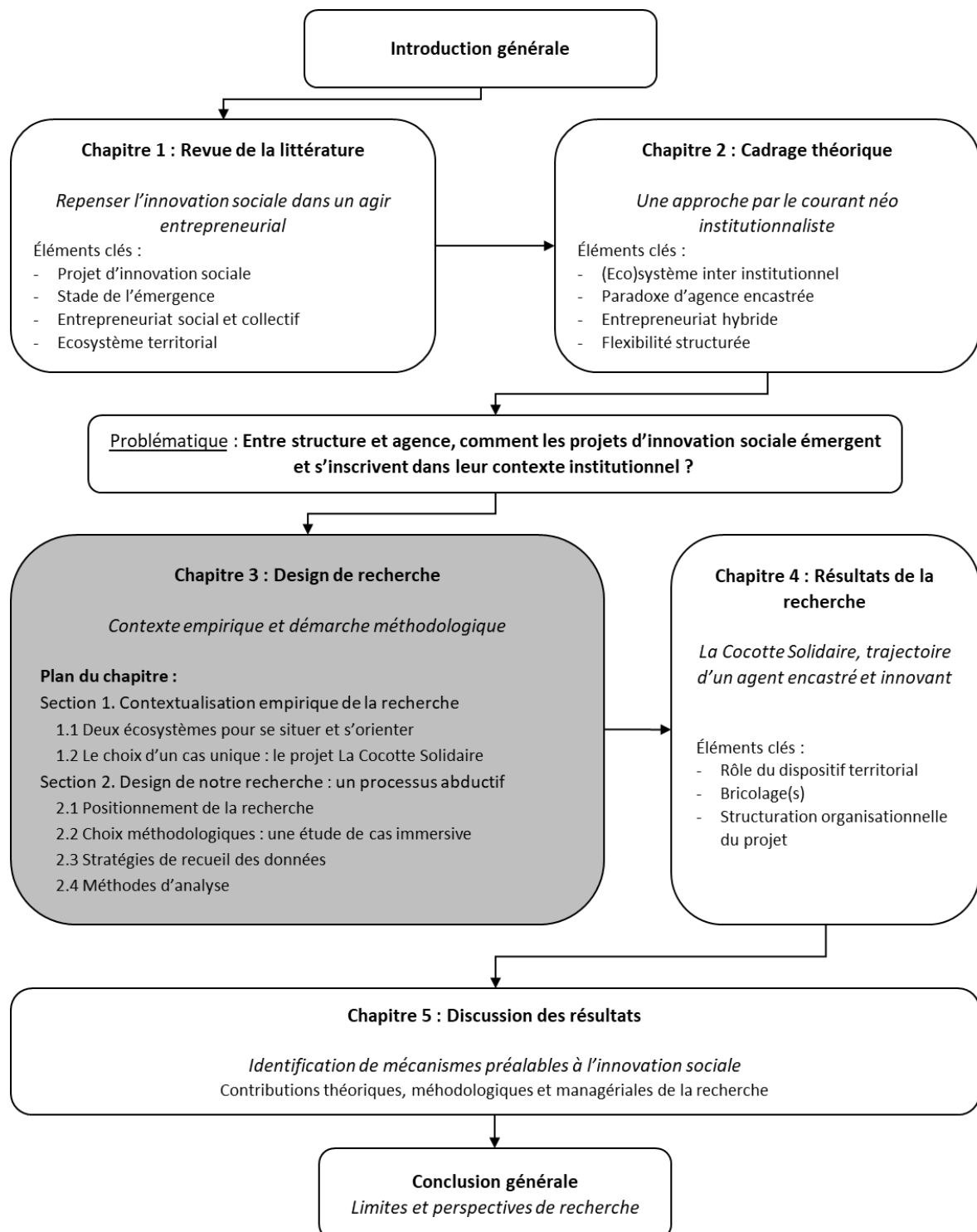
Enfin, l'innovation sociale est traversée par de nombreuses contradictions. Les insuffisances des approches par l'entrepreneuriat social qui concernent notamment les dimensions collectives et territoriales de ces projets mettent en lumière l'enjeu de réinterroger « l'entreprendre » au regard d'enjeux paradoxaux comme la quête simultanée de légitimité et de transformation.

En nous appuyant sur ce cadrage théorique aux fondements néo-institutionnalistes (chapitre 2), nous « équipons théoriquement » pour l'exploration de l'innovation sociale au croisement des perspectives actionnistes et institutionnalistes. La grille théorique développée permet en effet l'articulation entre le contexte et l'action, mis en évidence par les interactions fortes entre les notions d'écosystème interinstitutionnel et d'entrepreneuriat hybride notamment. À mesure que nous construisons cette grille par confrontation aux travaux sur l'innovation sociale, nous avons pu vérifier que les interactions entre contexte et action posaient un problème. Nous choisissons de nous attarder sur cette zone grise particulièrement intéressante et liée au fait que les innovateurs sociaux sont (et doivent être) intégrés, dans une certaine mesure, au moins, dans le système qu'ils essayent de changer (Manning et Vavilov, 2022). La littérature néo-institutionnaliste identifie cet enjeu comme la position paradoxale d'agence encastrée. En somme, ce paradoxe nous permet d'appréhender de manière globale les limites révélées en nous invitant à explorer comment l'innovation sociale émerge entre contexte et action, mais aussi quels sont les mécanismes, les enjeux et les efforts produits dans cette zone grise pour mener à bien des projets à la fois légitimes et transformateurs.

**Dans ce cadre, nous posons la problématique générale suivante : entre structure et agence, comment les projets d'innovation sociale émergent et s'inscrivent dans leur contexte institutionnel ?**

Nous faisons le choix de nous positionner au niveau du projet en tant que construit social et organisationnel en interaction avec les acteurs-innovateurs sociaux et le contexte d'action. Cette entité intermédiaire nous permet de naviguer à différents niveaux d'analyse et surtout de chercher les interactions entre le microsocial et le macrosocial, l'action des innovateurs sociaux et les influences de leur écosystème d'ancrage.

# CHAPITRE 3 - S'EMPARER DES INNOVATIONS SOCIALES : CONTEXTE EMPIRIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE





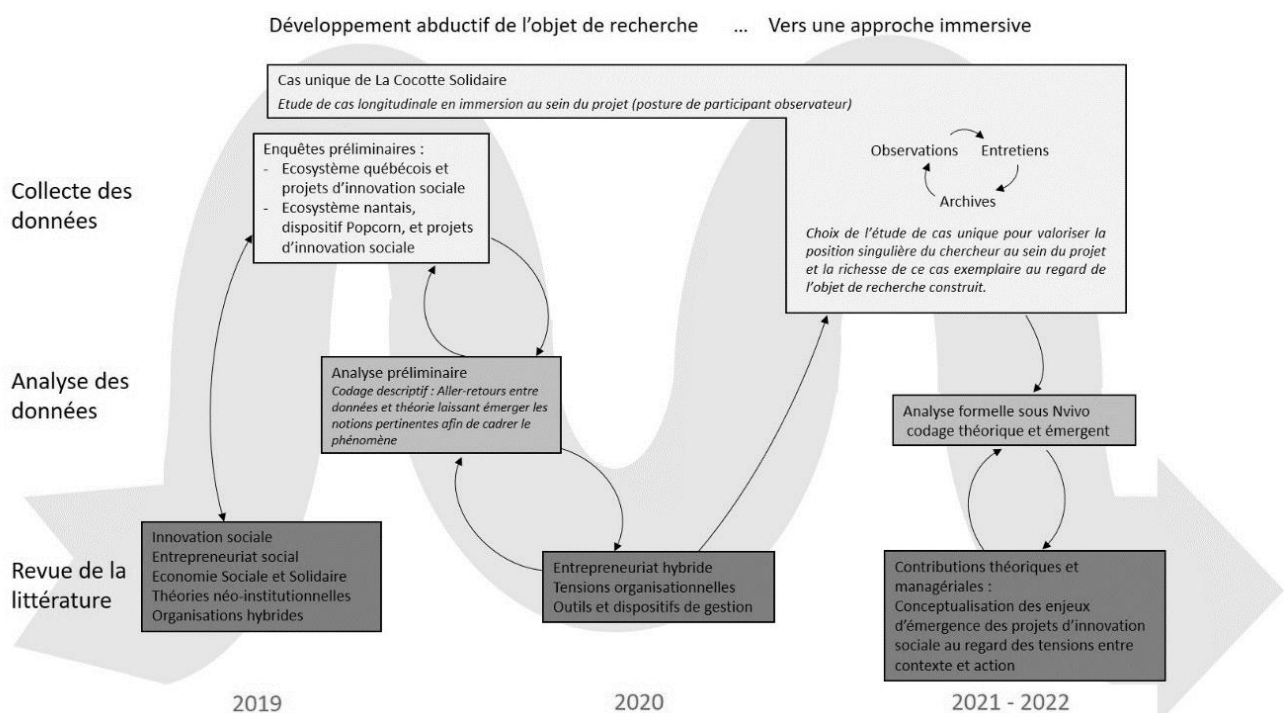
### Introduction du chapitre 3

Le chapitre précédent nous a amené jusqu'à notre problématique de recherche visant à comprendre comment émergent les innovations sociales entre structure et agence. Les interactions et influences réciproques du contexte et de l'action qui participent à la formation des projets d'innovation sociale manquent de travaux empiriques *in situ* et *in vivo*.

Notre cadre théorique nous permet de considérer que, au niveau du projet, le processus d'hybridation doit faire le pont entre les efforts des innovateurs sociaux et les conditions de leur environnement institutionnel. Pour atteindre ce processus d'hybridation et porter un nouvel éclairage sur le phénomène de l'innovation sociale, la contextualisation et le vécu des acteurs gagnent à être finement analysés. Mais l'atteinte de ce vécu, des pratiques et de l'action « en train de se faire » pour des projets encore embryonnaires peut poser problème au chercheur : comment saisir les prémices d'un processus organisationnel encore inexistant, détecter son potentiel d'innovation sociale, et en suivre la trajectoire ?

Pour atteindre ces projets au stade de l'idée et saisir leur potentiel, nous avons choisi de rapidement nous confronter au terrain et à ce que serait l'expression concrète du concept d'innovation sociale. Nous réutilisons la figure ci-dessous (Figure 18) qui illustre cette démarche abductive, qui nous a permis de saisir l'envers institutionnel de l'innovation sociale et d'identifier rapidement les acteurs clés et certains mécanismes associés à son émergence.

Figure 18 : chronologie du développement abductif de notre recherche (Source : auteur)



La frise chronologique indique la construction progressive de notre objet de recherche et notre présence continue sur le terrain. Ce chapitre vise ainsi à retranscrire la richesse de ces allers-retours constants entre notre cadre conceptuel et l'empirique tout en précisant les implications méthodologiques d'une telle démarche.

La section 1 est particulièrement empirique et présente les deux écosystèmes qui ont fait l'objet d'enquêtes préliminaires et le cas de La Cocotte Solidaire, dont nous avons pu étudier l'émergence. Elle permet de pointer l'intérêt pour notre recherche de se confronter au terrain et de contextualiser au mieux notre analyse. Les rencontres de nombreux acteurs et de plusieurs projets d'innovation sociale nous ont aidé à faire évoluer notre cadrage théorique et dans le même temps à garder un certain recul sur l'expérience que nous vivions au sein de La Cocotte Solidaire. Forts de notre présence sur trois années auprès de ce projet, nous proposons de décrire les étapes de son émergence puis de présenter les détails de sa structure et de ses activités.

La section 2 reconstruit notre design de recherche autour du cas unique de La Cocotte Solidaire. Elle précise notre stratégie d'investigation de ce terrain dans l'optique de répondre à notre problématique de recherche. Nous justifions le choix d'étudier ce cas unique sur une période relativement longue et en immersion. De notre inscription dans le paradigme épistémologique interprétativiste, nous exposons la méthodologie de la participation observante, les implications de notre rapport subjectif au terrain ainsi que la richesse des données collectées sur le terrain.

## Section 1. Des terrains socialement innovants : contextualisation empirique de la recherche

Cette section est dédiée à la présentation de deux écosystèmes qui ont fait l'objet d'enquêtes préliminaires et d'une organisation, La Cocotte Solidaire, que nous avons choisi pour étudier l'émergence de projets d'innovation sociale.

Tout d'abord, le contexte et les dynamiques territoriales jouent un rôle important dans la conception institutionnaliste de l'innovation sociale que nous retenons. Cette conception particulière de l'innovation sociale est parfois rattachée à ses origines eurocanadiennes et opposée à la conception anglo-saxonne (Fraisie, 2020). Il nous a semblé judicieux de rapidement confronter cette littérature aux contextes empiriques auxquels nous avons accès, suivant la logique abductive de notre démarche. Ainsi, nous faisons la synthèse de deux enquêtes préliminaires menées au sein des écosystèmes québécois et nantais dans lesquels nous avons cherché à identifier l'expression concrète du concept d'innovation sociale et les acteurs qui s'en emparaient.

Puis, de l'exploration de ces contextes, nous identifions un projet particulièrement pertinent à étudier pour alimenter notre problématique et tenter d'expliquer comment émergent les innovations sociales entre structure et agence. Le projet La Cocotte Solidaire est présenté pour dessiner les contours de notre matériau empirique. Nous détaillons notamment les étapes successives de l'émergence et de l'implémentation de l'association avant d'exposer sa structure et ses activités.

### 1.1 Deux écosystèmes pour se situer et s'orienter

Dans cette première sous-section, nous exposons les éléments préliminaires de notre recherche, à savoir la quête de l'expression concrète du concept d'innovation sociale. Cette première démarche fait prévaloir le contexte et la notion d'écosystème afin d'insister sur les dimensions territoriales et multi-parties prenantes aux fondements de toutes initiatives socialement innovantes. Nous avons eu l'opportunité de pouvoir étudier deux écosystèmes propices à l'innovation sociale et ainsi rapidement atteindre une diversité d'acteurs clés et de projets que nous avons interrogés. Le tableau suivant (Tableau 13) met en parallèle les deux écosystèmes explorés et fait une synthèse des acteurs rencontrés et des données collectées.

*Tableau 13 : données collectées dans le cadre des enquêtes préliminaires menées à Québec et à Nantes*

Type d'acteurs	Acteurs rencontrés dans l'écosystème de Québec et données collectées	Acteurs rencontrés dans l'écosystème de Nantes et données collectées
Représentants (Politiques, institutionnels)	- Ville de Québec - 2 entretiens - Pôle Capitale Nationale - 1 entretien - TIESS - 1 entretien	- Ville de Nantes - 2 entretiens - CRESS Pays de la Loire - 2 entretiens + rencontres informelles
Accompagnement et financement	- CDEC/CDR/CIUSSS - 2 entretiens + rencontre informelle - Caisse d'économie solidaire Desjardin - 1 entretien	- Les Écossolies - 2 entretiens + rencontres informelles
Recherche (experts scientifiques)	6 chercheurs du CRISES et du CRITS - Rencontres informelles	4 Chercheurs des laboratoires LEMNA, GRANEM et ESO - Rencontres informelles
Événement/dispositif dédié à l'innovation sociale	- La Fabriqu Première école d'automne pour les projets à impact social de la Ville de Québec - Observations et collecte de documents	- PopCorn - Observations et collecte de documents Un programme pour tester son idée en collectif avant de se lancer dans une aventure entrepreneuriale ESS
Projets	2 projets analysés - Un laboratoire d'innovation sociale - 1 entretien + observations - Une boulangerie communautaire - 6 entretiens	3 projets analysés : - centre d'accueil et d'hébergement dédié à l'épuisement parental et professionnel - 2 entretiens - atelier de création et de fabrication de mobilier en bois de réemploi - 2 entretiens - une solution pour faire de l'optimisation de potager basée sur la collaboration d'une communauté digitale de jardiniers - 2 entretiens
<b>Total</b>	<b>14 entretiens menés entre 2019 et 2020</b> <b>18 heures et 36 minutes enregistrées</b>	<b>12 entretiens menés entre 2019 et 2020</b> <b>9 heures et 42 minutes enregistrées</b>

Nous présentons les synthèses respectives de ces deux explorations en soulignant notre choix d'un cheminement particulier. Ces études nous ont mené à plusieurs reprises auprès d'acteurs clés - concepteurs de dispositifs dédiés à l'innovation sociale. Ces dispositifs rassemblent spécifiquement des projets d'innovation sociale et visent à accompagner leur émergence ou leur développement. Ce maillage sociotechnique particulier et propice à l'innovation sociale nous a interpellé et sa compréhension nous a servi de base à l'appréhension du projet faisant l'objet de notre étude de cas principale. Celui-ci sera détaillé plus tard à l'aune de nos présentations des écosystèmes québécois et nantais.

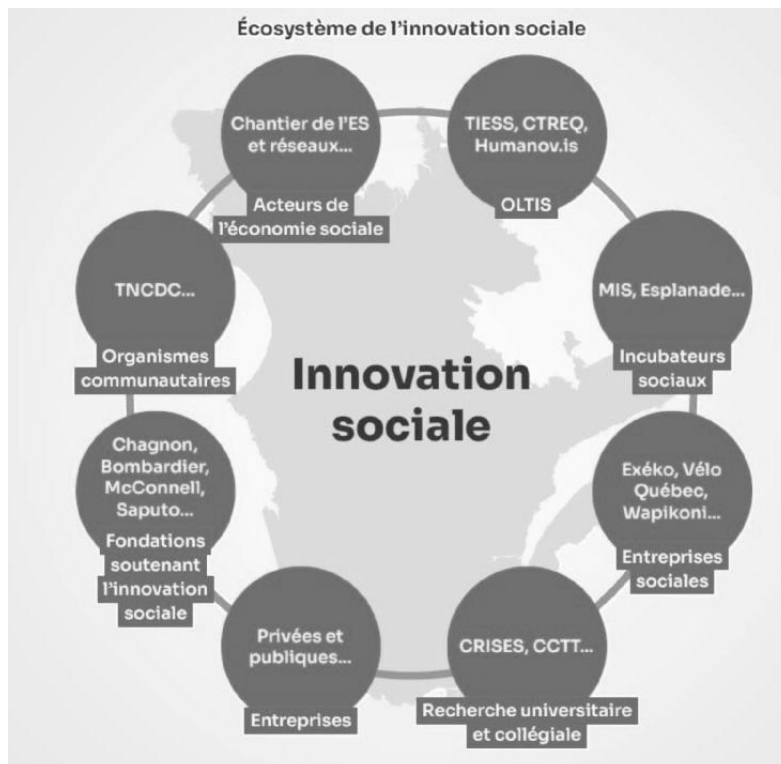
### *1.1.1 Un écosystème en développement dans la ville de Québec*

Nous présentons tout d'abord une synthèse des constats et observations réalisées dans le cadre d'une mobilité de recherche de 6 semaines réalisée au Canada à l'automne 2019. Ne connaissant pas ce pays, cette mobilité nous a permis d'entamer sans présupposé et dans une posture de « Caudine » l'exploration d'un nouveau territoire dont nous avons seulement eu l'écho du dynamisme autour des sujets de l'économie sociale et de l'innovation sociale. Les travaux de recherche émanant du CRISES au Québec nous ont largement influencé dans nos premiers mois de doctorat, les nombreux chercheurs issus de cette organisation faisant référence dans la production scientifique internationale de ce champ (cf. Chapitre 1).

Pour atteindre les représentations du concept d'innovation sociale, nous nous sommes rapidement immergés dans un réseau multi-acteur qui s'est spécialisé sur les questions d'économie sociale et d'entrepreneuriat collectif. Nous comprenons qu'en parallèle de ce qui se développait en France, c'est au niveau régional que s'est structuré depuis les années 1990 cet écosystème particulier. Ainsi, au Québec est créé dès 1996 le Chantier de l'économie sociale qui se structurera ensuite en multiples Pôles (équivalents aux CRESS pour les régions françaises), un cadre légal spécifique est adopté en 2013, des outils financiers comme la Fiducie de l'économie sociale sont conçus, des méthodes

d'accompagnement, des systèmes d'incubation sont mis en place ou encore un réseau spécialisé sur les questions de l'innovation sociale est développé, le RQIS<sup>44</sup> (voir la Figure 19 ci-dessous).

Figure 19 : écosystème de l'innovation sociale au Québec  
(Source : site internet du RQIS)



L'innovation sociale est un concept commun et partagé pour de nombreux acteurs au Québec, mais il est dans le même temps dilué parmi de nombreux autres : les notions d'impact social, et d'entrepreneuriat social prennent une place croissante comme en France, et dans cette région le terme d'entrepreneuriat collectif est particulièrement répandu, et enfin, sont différenciés, les acteurs de l'économie sociale, de ceux des organisations communautaires. Cette segmentation s'observe à travers les sources de financement et un accompagnement différencié. Les organismes communautaires tirent leurs ressources de fonds publics et/ou philanthropiques et sont accompagnés par des acteurs spécifiques tandis que les organisations d'économie sociale se financent à travers des systèmes d'emprunt dédiés et sont accompagnés par des acteurs spécialisés. Les acteurs de cet écosystème font la distinction entre le milieu communautaire et celui de l'économie sociale principalement lorsque s'observe un modèle économique autonome tiré de la vente de produits ou de services.

<sup>44</sup> Réseau québécois en innovation sociale

Les acteurs rencontrés s'accordent alors difficilement sur une définition établie de l'innovation sociale. Notre exploration à Québec dévoile des regards assez hétérogènes sur l'innovation sociale, qui est un concept « de plus » ou qui est jugée « trop floue » pour être exploitée. L'innovation sociale peut être accueillie avec méfiance par certains acteurs qui voient le risque de subir des pressions à innover socialement comme « *une façon détournée de refuser de reconnaître qu'actuellement on n'investit pas suffisamment là où c'est important d'investir* » (acteur de l'accompagnement du CIUSSS). Certains voient le potentiel de l'innovation sociale au niveau individuel pour affirmer la reconnaissance du pouvoir de contribution sociale de tout citoyen, d'autres l'envisagent au niveau organisationnel et inter-organisationnel où l'innovation sociale reflète le potentiel des collaborations entre acteurs de l'économie sociale et des secteurs public et communautaire. Ces échanges nous ont finalement amené à nous demander plus concrètement « *qui fait de l'innovation sociale et dans quel contexte ?* ».

Ce questionnement nous a guidé vers la ville de Québec, où se tenait un événement inédit : la FabriQC, la première école d'automne en innovation sociale organisée par un laboratoire d'innovations sociales en construction appelé Espaces d'initiatives<sup>45</sup>.

Cet événement se présentait comme le premier lieu de convergence autour du concept d'innovation sociale, relativement nouveau et peu établi à Québec. Les conférences et ateliers auxquels nous avons pu participer en nous immergeant en tant que bénévole ont permis de relever par observations, collectes de documents et prises de notes comment était mobilisé le concept et par qui. Les données collectées sur les quatre jours de l'événement ont été rassemblées dans un carnet de recherche pour être analysées.

L'organisation qui porte cet événement fondateur pour son territoire, Espaces d'initiatives, est elle-même un projet d'innovation sociale : elle vise le développement d'un tiers lieu multi-acteur et activité en mesure d'offrir aux citoyens, entrepreneurs et organisations de la grande région de Québec, un lieu d'échange, d'expérimentation, d'innovation et de développement de projets au service de la collectivité. L'un de ses fondateurs nous faisait part des difficultés importantes pour ce projet d'une certaine ampleur et « initiateur » d'un mouvement encore inexistant pour l'innovation sociale à Québec :

*« Je trouve qu'à Québec il n'y a pas encore un acteur qui permette de mettre en valeur les acteurs qui veulent avoir un impact social d'une part. D'autre part, je pense que dans*

---

<sup>45</sup> Comme de nombreuses églises au Québec, celle du quartier Limoilou était vouée à la destruction. Espaces d'initiatives émerge d'un collectif de citoyens du quartier, structuré en organisation à but non lucratif, pour faire de cette église un lieu dédié à l'innovation sociale.

*plusieurs secteurs de la société, il y a des acteurs qui vont avoir un impact social, qui vont innover, mais ils n'ont pas d'espace à Québec pour favoriser la rencontre de ces acteurs-là. Les acteurs du privé, les acteurs de l'économie sociale, les acteurs du milieu communautaire. Pour moi, parler d'innovation sociale, c'est un concept qui est au carrefour de ces différents acteurs, parce que tous peuvent se retrouver, comme c'est un concept qui est au carrefour, ça permet de favoriser la rencontre de ces acteurs-là. Cette rencontre dans notre société qui à mon avis est essentielle pour dépasser les préjugés qu'on a parfois sur chacun de ces acteurs-là. Pour être capable de construire ensemble. » (Co-fondateur, projet Espaces d'initiatives).*

Nous apprenons que ces projets impliquent beaucoup de temps et que la construction de relations est complexe et source de tensions. Pour être pérennes ou viables, ces innovations sociales doivent s'intégrer à des modèles complexes qui se structurent et se solidifient sur plusieurs années. Cela attire notre attention sur le besoin d'étudier ces projets sur un temps relativement long et d'interroger la capacité d'imbriquer le projet, ses acteurs et leurs idéaux à des structures qui leur sont supérieures. Le co-fondateur d'Espaces d'initiatives évoque ses efforts pour « *collaborer avec tout le monde* », mais avec une idée à plus long terme, c'est selon lui « *dans le but de transformer les pratiques un peu de tous, c'est au contact, et à l'écoute des autres qu'on est capable de les transformer* ». Nous étions là au cœur des enjeux de l'innovation sociale.

Ensuite, nous comprenons avec ce projet d'envergure que, en dépit de son orientation collective (dans sa mission et sa réalisation), celui-ci repose sur la ou les personnalités fortes d'un ou deux porteurs qui investissent le temps et l'énergie nécessaire. Ces porteurs concentrent notamment les valeurs et la force créative, mais également la gestion des contradictions qui surviennent, ils représentent alors le « cœur » du projet à étudier et à analyser dans le cadre de nos recherches. Le verbatim suivant exprime ce rapport de l'innovateur social aux tensions qui habitent ce type de projet :

*« C'est extrêmement stressant, parfois extrêmement angoissant, parce que juste la FabriQC, c'est un événement où se rejoint une population, et où tu veux développer un branding, un événement qui réponde à un besoin de la communauté, mais ta manière de le développer ne répond pas à l'imaginaire de la Ville de Québec, mais toi tu veux être financé par la ville après. Alors, faut que tu répondes à leur imaginaire, à ses besoins, à ses indicateurs, si tu veux être refinancé l'année d'après. Tu es constamment tiraillé entre ton bailleur de fonds qui a une vision de ton projet, puis tes idéaux, ta vision... » (Co-fondateur, projet Espaces d'initiatives).*



Le projet complexe d’Espaces d’initiatives nous stimule à tenter d’en repérer d’autres dont nous pourrions suivre les enjeux d’émergence. Alors, nous profitons de l’événement la FabriQC pour repérer les acteurs clés et locaux qui peuvent encadrer l’émergence de projets d’innovation sociale : accompagnateurs, financeurs, praticiens, entrepreneurs ou encore agents de la collectivité territoriale. Grâce au réseau qui se tisse autour de cet événement, nous ciblons les entretiens à mener et certaines idées socialement innovantes voire projets déjà lancés. À ce titre nous avons pu identifier un projet émergent de boulangerie communautaire porté par deux entrepreneurs bénévoles. Une série d’entretiens avec les acteurs de ce projet (les deux co-fondateurs et un membre du conseil d’administration) a été réalisée pour en comprendre les enjeux. 6 entretiens d’une durée moyenne de 1 heure et 15 minutes ont été enregistrés et retranscrits entre 2019 et 2020. L’Encadré 4 ci-dessous retranscrit les principaux apprentissages tirés de l’étude de ce projet.

*Encadré 4 : Le projet de boulangerie communautaire  
« Des pains sur la planche » (DPSLP)*

La boulangerie a ouvert ses portes en mars 2019, soit quelques mois avant notre mobilité au Québec, et le projet s’est achevé en juillet 2021, l’association a dû fermer ses portes à la suite de l’accumulation d’enjeux financiers et de main-d’œuvre.

Le projet DPSLP est né d’un entrepreneur qui a consulté les citoyens (appel à participation citoyenne) pour envisager l’intérêt et la faisabilité de son idée : fonder une boulangerie communautaire, c’est-à-dire, une entreprise de vente de détail de produits de boulangerie dont le but serait de répondre à la fois à un besoin commercial : le quartier ne disposant pas de boulangerie ; tout en prenant en compte concrètement les besoins des citoyens, habitants des quartiers de la ville de Québec subissant de profondes transformations (gentrification).

À travers l’appel à participation citoyenne pour lequel le projet reçoit le soutien d’habitants du quartier (certains s’investiront bénévolement dans la structure) et grâce au suivi d’une formation à l’entrepreneuriat collectif à l’Université de Québec (ULaval), l’initiateur du projet rencontre alors un second entrepreneur, étudiant, avec qui ils cofondent l’OBNL (organisation à but non lucratif). Ils précisent ensemble les objectifs (la visée sociale) de leur projet, à savoir : rendre accessibles les produits de boulangerie, créer du lien dans leur quartier et éduquer autour d’ateliers de fabrication de pain. Ils demandent le soutien de la ville, qui les conseille en marge (notamment sur l’emplacement à privilégier), mais n’est pas en mesure de subventionner directement le projet (le projet ne répond pas aux critères pour intégrer le plan de soutien à l’entrepreneuriat de la ville appelé vision entrepreneuriale 2023). Ils sont redirigés vers les institutions d’accompagnement et de financement qu’elle subventionne : le fonds d’emprunt et la CDEC.

Grâce à l’accompagnement de la CDEC (que les porteurs de projet décrivent comme « très orienté sur la viabilité économique et opérationnelle »), le plan d’affaire du projet prend forme. Un fonds de démarrage est établi par *sociofinancement (financement participatif)* qui confirme le soutien citoyen de l’initiative et le projet est alors défendable pour obtenir les prêts du RISQ et de la Caisse d’Économie Solidaire Desjardin. Les emprunts obtenus permettent le financement du local et des investissements matériels dans les outils de travail nécessaires au lancement de la boulangerie. La figure suivante fournit une représentation simplifiée de l’environnement d’émergence du projet DPSLP. Celui-ci interagit et se construit avec des acteurs aux orientations plus ou moins marchandes, publiques ou citoyennes qui sont déterminantes et sources d’influence sur le projet.

Suite de l'Encadré 4 : Le projet de boulangerie communautaire  
« Des pains sur la planche » (DPSLP)



Nous remarquons avec l'exploration du projet DPSLP le besoin de dépasser une conception « en surface » de ce que peut être l'innovation sociale. De tels projets présentent de véritables enjeux, et certaines tensions qu'il est nécessaire d'étudier : ces enjeux découlent-ils des diverses influences qui traversent ces projets ? De leur complexité ? De l'innovation qu'ils amènent dans leur champ ? De fait, si les projets d'innovation sociale montrent un réel potentiel comme c'est le cas du projet DPSLP, leur mise en œuvre et leur pérennité présentent un vrai challenge, c'est ce que nous partage l'un des co-fondateurs à travers le verbatim suivant :

*« Les premiers mois tu sais j'ai vraiment eu que des « c'est formidable votre projet » (...) on avait « les lunettes roses », en disant que la boulangerie va fonctionner de telle façon, un peu utopique, et puis l'utopie, faut y croire, mais quand même parfois, on aurait dû être plus terre à terre, voir des choses plus évidentes. Avoir une meilleure gestion quoi. » (Co-fondateur 2)*

Nous comprenons avec ce projet que les premiers pas d'un projet sont déterminants, la reconnaissance et la valorisation d'une idée dans son contexte sont importantes, mais elle doit également être rapidement « challengée » et renforcée par un accompagnement en gestion notamment.

Pour comprendre les difficultés de gestion que rencontrait le projet, sa position d'intermédiaire nous a interpellé : le fait d'être un commerce, mais un OBNL, de satisfaire une communauté et des clients, d'avoir des salariés et des bénévoles et d'être porté par des entrepreneurs désintéressés. Tout cela génère un certain nombre d'enjeux que nous ont partagés les répondants. Pour l'essentiel, nous avons relevé la difficulté pour les porteurs de prioriser les multiples dimensions qu'intègre le projet :

*« Tu vois, il fallait quand même qu'on fasse du marketing pour vendre nos produits, et tu sais, si on décide demain, auprès d'un client qui ne correspond pas du tout à nos valeurs et nous avait acheté 4000 pains par jour. On calculerait ça c'est sûr, mais peut-être qu'on lui aurait dit non, on ne veut pas. Ou alors on aurait dit, ok on va te vendre les pains et ça va nous permettre de financer des projets plus sociaux, et c'est peut-être ça la contradiction... il faut quand même vendre, et tu sais on voulait être autonome, le plus possible niveau finance... » (Co-fondateur 2)*

En termes d'organisation, le positionnement du projet générait beaucoup de « flou », duquel pouvaient découler des situations délicates sur le plan humain. Frappé par la crise sanitaire et ne parvenant pas à résoudre certaines des tensions évoquées, l'été 2020 a marqué le départ du premier des deux co-fondateurs, et après une nouvelle année de relance ralentie par la Covid-19, les enjeux financiers et humains, la structure associative a entamé sa dissolution à l'été 2021.

Les enjeux présents dès l'émergence de la boulangerie retombaient assez logiquement sur le duo de porteurs de projet qui explique les grandes difficultés qu'ils ont eu à assumer leur statut « d'entrepreneur-bénévole ». Si le portage entrepreneurial était selon eux nécessaire à l'émergence, ils avaient pour objectif que le projet soit transmissible à un collectif, et rapidement autonome. Cette démarche fait de ce projet une expérimentation sociale assez unique selon nous et participe de manière générale à l'innovation sociale sur son territoire.

L'exploration de l'écosystème québécois était pour nous l'opportunité d'étudier un contexte proche de celui de Nantes, celui d'un pays avancé sur les questions d'économie sociale où s'observe un renouvellement du mode de développement économique territorial. Québec était en 2019, une ville où se dessinait les prémices d'un écosystème réellement favorable à l'essor d'un entrepreneuriat plus social, solidaire et écologique. Mais nous retenons avec les deux projets étudiés, Espaces d'initiatives et DPSLP, que des barrières structurelles subsistent aux efforts de développement des porteurs de projet. Si tous ces frottements et ces tensions ne sont pas vains et nous pensons qu'ils participent à modifier et adapter l'écosystème vers une émergence facilitée des innovations sociales, nous souhaitons approfondir cette approche au sein de l'écosystème nantais, où des dispositifs, méthodes et outils particuliers complètent un réseau d'acteurs également bien identifié.

### *1.1.2 L'écosystème nantais approché par ses dispositifs*

Nous avons mené la majorité de nos recherches dans la Métropole de Nantes, dont l'aire urbaine est peuplée de près d'un million d'habitants, ce qui en fait la 8<sup>ème</sup> plus grande de France. C'est un territoire particulièrement dynamique et précurseur pour l'ESS. Cette dynamique apparaît dans le nombre important de structures déjà présentes et actives sur ce territoire et s'explique par l'héritage d'une culture ouvrière, coopérativiste et mutualiste forte dans la région. Ainsi, le territoire compte parmi les plus hauts taux d'emploi dans l'ESS avec environ 16% de sa population active engagé dans 2800 établissements employeurs<sup>46</sup>. Nantes Métropole a développé dès le début des années 2000 un programme spécifique à ce secteur et joué un rôle actif dans l'émergence d'une association « tête de réseau » appelée les Écossolies. Celle-ci se déploie à l'occasion d'un événement « Politiques publiques et ESS » en 2005. Le réseau des Écossolies se professionnalise dès 2008 et devient un espace de travail collectif pour l'ESS, à la fois tête de réseau pour les acteurs de l'ESS (600 membres, dont 300 entreprises) et laboratoire pour leur développement. En 2011, le projet des Écossolies est parmi les premiers à être reconnu nationalement « Pôle territorial de coopération économique » (PTCE). En tant que structure de référence, les Écossolies développent progressivement une offre d'accompagnement pour l'entrepreneuriat et l'innovation sociale sur son territoire et, soutenue par la CRESS Pays de la Loire et le programme PARDIS<sup>47</sup>, la structure essaime ses outils et méthodes dans les départements voisins.

---

<sup>46</sup> Site internet de la CRESS Pays de la Loire : <https://www.cress-pdl.org> ; Site internet des Écossolies : <https://ecossolies.fr>

<sup>47</sup> Programme d'actions régional pour le développement de l'innovation sociale : démarche à long terme en faveur du développement de l'innovation sociale en favorisant le déploiement global des dispositifs d'accompagnement et de financement sur la région Pays de la Loire.

Nos premiers échanges avec des acteurs de l'ESS et porteurs de projets évoquent un « passage obligatoire » par cette structure afin de bénéficier de son réseau et/ou de ses outils d'accompagnement pour commencer tout projet sur ce territoire déjà bien « maillé ». En effet, un de nos interlocuteurs au sein des Écossolies explique qu'il est plus facile de trouver une place pour un projet d'ESS en région lyonnaise par exemple, qu'en région nantaise. Le territoire nantais étant plus développé et représenté, un innovateur social doit fournir davantage d'efforts pour s'intégrer en créant les collaborations nécessaires pour légitimer son projet. Selon nous, cela crée un effet renforçant, ce « passage obligatoire » pour tout porteur de projet donne une importance croissante à un acteur comme les Écossolies, et pousse ce dernier à améliorer et à adapter son offre d'accompagnement pour répondre toujours plus en amonts aux besoins des innovateurs sociaux.

Dans cette mesure, et à l'instar de l'ESS, mais à une échelle plus micro, les Écossolies peuvent se revendiquer « laboratoire d'innovation sociale » et représenter un contexte de choix pour l'émergence de ce type de projet. Aussi, comme pour l'événement la FabriQC suivi à Québec pour identifier des acteurs clés de l'innovation sociale et des projets naissants, nous avons ciblé un dispositif phare du territoire, conçu par les Écossolies et appelé Popcorn. Selon ses concepteurs, c'est « *un programme pour tester son idée en collectif avant de se lancer dans une aventure entrepreneuriale ESS. Ateliers thématiques pour monter en compétence, rencontres avec des acteurs du territoire, échanges entre porteur.se.s de projets* » (Site internet des Écossolies). Le dispositif, aussi appelé parcours, accueille deux fois par an, une cohorte de porteurs d'idée pour une 6 à 8 journées de formation et d'échanges réparties sur deux à trois mois. Le dispositif existe depuis 2014 et a déjà accompagné plus de 200 initiatives, nous avons suivi de manière exhaustive la 17<sup>ème</sup> édition du dispositif où 26 porteurs de projet ont participé à l'atelier de lancement et 16 d'entre eux ont « pitché » leur idée à l'issue du dispositif.

Notre étude de ce dispositif de pré-incubation nous a positionné « au seuil » de l'écosystème ESS de Nantes. De fait, le dispositif a évolué en 2020 et vise à présent à accueillir un public plus large (passant d'une dizaine à une trentaine de participants, la volonté étant d'éviter toute sélectivité à ce stade). Alors, toute personne, peu importe l'état d'avancement de son projet, son niveau d'étude, ses obligations professionnelles, la taille de son collectif, etc., est en mesure de participer en réglant des frais d'inscription de trente euros.

Au milieu de ces porteurs de projets aux profils et aux idées hétérogènes, observant chaque atelier (cf. Figure 20 ci-dessous) et échangeant régulièrement avec le personnel des Écossolies responsable du dispositif, nous avons tenté de comprendre le rôle de ce type de dispositif dans son écosystème.

Figure 20 : calendrier du parcours Popcorn suivi par le chercheur  
(Source : Les Écossolies)



**Parcours Popcorn, session d'automne 2020**  
Calendrier prévisionnel

Quoi ?	Quand ?	Où ?
<p>Session #1 - Lancement  <b>09h00 - 13h00</b> : présentation du programme                      après-midi : mise à disposition d'une salle pour travailler en autonomie</p>	Mardi 15 septembre 2020	Le Solilab, 8 rue St Domingue 44200 Nantes <b>Halle</b>
<p>Session #2 - Panorama des filières de l'ESS  <b>09h00 - 13h00</b> : atelier animé par Les Ecossolies et les référents des filières ESS prioritaires                      après-midi : mise à disposition d'une salle pour travailler en autonomie</p>	Jeudi 1er octobre 2020	Le Solilab, 8 rue St Domingue 44200 Nantes <b>Salle 93</b>
<p>Session #3 - Appréhender son étude de marché  <b>09h00 - 13h00</b> : atelier animé par l'Ouvre-Boîte 44                      après-midi : mise à disposition d'une salle pour travailler en autonomie</p>	Jeudi 15 octobre 2020	Le Solilab, 8 rue St Domingue 44200 Nantes <b>Salle 93</b>
<p>Session #4 - Modélisation économique et approche budgétaire  <b>09h00 - 13h00</b> : atelier animé par l'Ouvre-Boîte 44                      après-midi : mise à disposition d'une salle pour travailler en autonomie</p>	Lundi 9 novembre 2020	Le Solilab, 8 rue St Domingue 44200 Nantes <b>Salle 93</b>
<p>Session #5 - Les statuts juridiques spécifiques dans l'ESS                      matinée : mise à disposition d'une salle pour travailler en autonomie  <b>14h00 - 17h00</b> : atelier animé par l'Ouvre-Boîte 44</p>	Lundi 23 novembre 2020	<b>Le Grand Bain</b> 21 Allée Baco 44000 Nantes
<p>Session #6 - Travailler son pitch  <b>09h00 - 13h00</b> : atelier animé par Les Ecossolies                      après-midi : mise à disposition d'une salle pour travailler en autonomie</p>	Mardi 1er décembre 2020	Le Solilab, 8 rue St Domingue 44200 Nantes <b>Salle 42</b>

Nous comprenons qu'un dispositif comme Popcorn est finalement conçu sur une base d'outils classiques de l'entrepreneuriat (cadre logique, cartographie des acteurs, business canevas, etc.), mais ceux-ci sont recadrés, ou reformulés selon le contexte, les spécificités et valeurs de l'ESS. Les porteurs de projet viennent notamment pour ces outils, pour acquérir une « méthodologie » de portage de projet. Le second élément qui entoure cette base d'instruments est le réseau à travers les ateliers, les porteurs de projets sont amenés à découvrir les acteurs clés des filières d'activités prioritaires de l'écosystème (réemploi et ressources, habitat, services aux personnes, alimentation et circuits courts, numérique) et les structures d'accompagnement et d'incubation vers lesquelles ils pourront poursuivre leur développement de projet. La culture du réseau est également développée entre les participants qui sont incités au partage et à la confrontation collective de leurs idées, et à la création de projets communs.

Cette dernière idée est importante, car, avec le dispositif Popcorn, les acteurs des Écossolies nous expliquent qu'ils créent un « pool d'idées pour le territoire » (et non un réseau d'entrepreneurs). Fort de sa place centrale dans l'écosystème, Les Écossolies inspire et capte de nombreuses idées

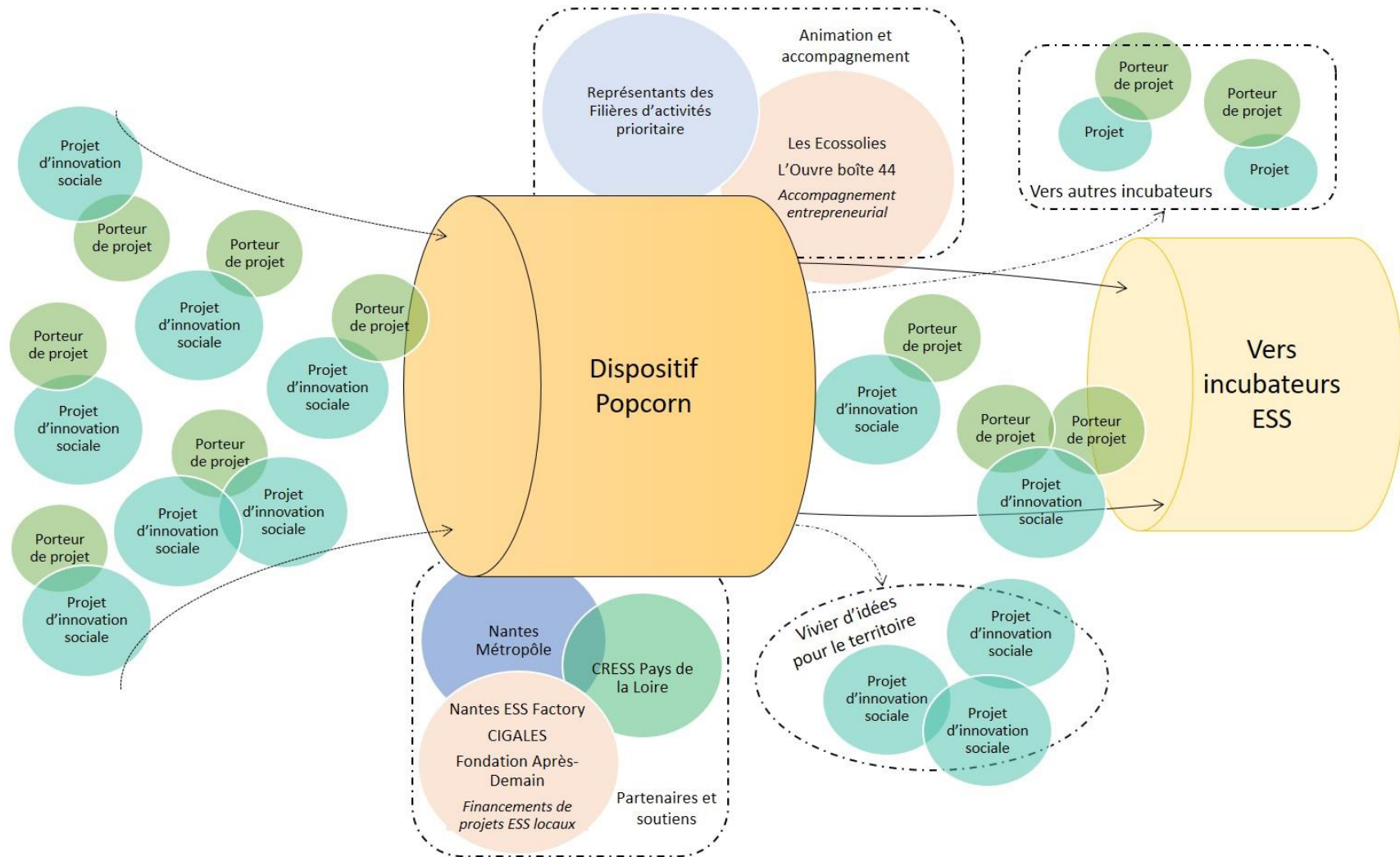
entrepreneuriales, puis les accompagnateurs jouent un rôle de détection et de suivi d'innovations sociales à potentiel qu'ils nous expliquent ici :

*« L'intérêt de Popcorn va dans le sens de questionner et challenger en amont les entrepreneurs sur le fait que leur seul dynamisme, ou volonté, ne suffira pas. Il faut tester si l'idée est concrétisable. Si l'entrepreneur est capable, si le projet n'existe pas déjà sur le territoire... Pouvoir dire non avant de réellement se lancer ». (responsable Les Écossolies).*

Les outils, la formation et la culture de l'ESS transmis tout au long du parcours complètent ce rôle et sensibilisent à la complexité du portage de projets d'innovation sociale. C'est donc un rôle de tri, ou de filtration des idées dans une logique d'innovation ouverte que nous retenons de ce dispositif. Même si cette logique n'est pas adaptée à tous les porteurs de projet, les tensions générées participent idéalement à tester, et à sélectionner les porteurs de projet qui pourront « réellement » évoluer dans le milieu de l'ESS. L'un des responsables des Écossolies nous donnait à ce titre l'exemple d'une proposition de projet autour de la commercialisation de couches lavables qui n'a pas été retenue ou développée dans les années 2010. Cette idée, simplement reprise en 2020, a rencontré un succès dans un contexte et une époque plus adaptée (avec l'essor du zéro déchet).

Nous reprenons dans le schéma suivant (Figure 21) notre regard sur le parcours Popcorn et son intérêt comme premier filtre des projets d'innovation sociale sur son territoire.

Figure 21 : représentation du rôle filtrant du dispositif Popcorn dans son écosystème (source : auteur)



Certains porteurs venaient avec plusieurs idées en vue de sélectionner la meilleure, certains ont abandonné, d'autres se sont orientés vers des filières plus classiques de l'accompagnement à l'entrepreneuriat, etc. Enfin, quelques projets ont poursuivi le développement de leur projet en s'entourant et en accédant au parcours d'incubation des Écosolies.

Dans notre étude du dispositif Popcorn, nous avons été particulièrement interpellés par le rôle que pouvait jouer un parcours de pré-incubation dans l'écosystème particulier de l'ESS à Nantes. Pour obtenir ce regard, nous avons également sélectionné et suivi trois porteurs de projet participants en cherchant à comprendre les influences, apprentissages et tensions qu'eux-mêmes et leurs projets ont pu vivre durant le parcours. L'Encadré 5 ci-dessous synthétise ces apprentissages.

*Encadré 5 : Trois porteurs de projets qui testent leurs idées via Popcorn*

Nous décidons d'étudier des projets très différents et proposons à leurs porteurs de les interroger en début et en fin de parcours. Les trois projets ont en commun d'être portés par des individus seuls, ce qui représente la grande majorité des cas des participants au dispositif Popcorn. En revanche, les thématiques de chaque projet comme les niveaux de maturité sont très différents, ce qui nous a permis d'identifier des trajectoires et enjeux différents :

- Le premier projet est davantage de l'ordre d'une réflexion. L'idée est de créer une solution digitale afin de faire de l'optimisation de potager basée sur la collaboration d'une communauté en ligne de jardiniers. L'idée est restée très vague et malléable tout au long du parcours et nous avons relevé que le porteur venait surtout expérimenter et challenger ses idées, mais aussi être challengé lui-même. Cela se matérialise par de nombreuses connaissances acquises qui ont permis de développer ses compétences et d'affiner une idée qui pourrait entrer dans le périmètre de l'ESS. Finalement, le projet fait partie de ceux qui seront certainement sans suite, mais dont l'idée pourrait être conservée. Comme le montre ce témoignage, le dispositif a joué ici un rôle de sensibilisation concernant la complexité sous-jacente au portage de projet d'innovation sociale :

*« Maintenant je mesure en fait ce que c'est que d'être entrepreneur, je mesure un peu plus la dose de sacrifice que ça demande, et voilà, je me rends compte aussi que je ne suis pas vraiment prêt à me lancer à 100% quoi. » (Porteur de projet 1)*

- Le deuxième projet est un atelier de création et de fabrication de mobilier en bois de réemploi porté par un entrepreneur-artisan. Ce projet est typique d'une démarche entrepreneuriale individuelle préexistante venant tester l'intérêt et le potentiel du réseau ESS. Le projet a finalement peu évolué durant le parcours, n'envisageant pas son évolution dans une structure juridique de l'ESS (jugée trop complexe), mais plutôt en entreprise classique. C'est selon nous un projet qui entre dans le champ plus large de l'innovation sociale, mais qui, dans la manière dont il est développé, ne correspond pas à l'ESS. Il en résulte que le projet s'est positionné en marge de l'écosystème nantais de l'ESS, notamment pour bénéficier du réseau.



*Suite de l'encadré 5 : Trois porteurs de projets qui testent leurs idées via Popcorn*

- Le troisième projet prévoit la création d'un centre d'accueil et d'hébergement dédié à l'épuisement parental et professionnel. C'est un projet de plus grande ampleur dont la portée sociale et collective est avérée, mais qui est initié par un individu seul cherchant différentes formes de soutien. Le projet s'est grandement enrichi à travers le parcours Popcorn. Bénéficiant du réseau et de la légitimité d'être étiqueté « Ecosolies », le porteur a pu développer des liens avec des acteurs de l'ESS et des collectivités territoriales pour structurer la dimension collective du projet en prévoyant le montage d'une SCIC. Le projet s'est progressivement identifié à l'ESS et son porteur prévoit de poursuivre son développement en étant accompagné :

*« Voilà, philosophiquement, j'y crois, j'ai la chance d'avoir rencontré quelqu'un récemment, qui a monté une boîte, de 80 personnes, en ESS. En insertion professionnelle, et qui me propose gratuitement de m'épauler gratuitement, pour m'accompagner, donc ça c'est chouette. » (Porteur de projet 3)*

Des trois projets étudiés, nous avons surtout retenu l'ampleur et la complexité du troisième et dernier présenté. Selon nous, il est typique d'une innovation sociale « forte », le projet est déjà le fruit d'une longue réflexion personnelle, mais les interactions qui se construisent progressivement avec les différentes parties prenantes, et notamment l'acteur public, confirment à quel point ce processus peut être long et périlleux. Le carnet d'adresses de ce porteur s'est étoffé et ses multiples relations lui permettent de nuancer la tension entre les dimensions collectives de son projet et la manière, très individuelle, dont il le porte à ce stade :

*« Oui et non, je suis le moteur, mais j'ai beaucoup de gens autour de moi, voilà, c'est ce que je pourrais dire. Parce que je suis quand même une architecte de formation, j'ai trois mentors, une dizaine de prestataires, avec qui je communique à chaque fois sur le projet, mais je suis un peu le moteur quoi, on peut dire ça. Mais par contre je suis convaincu de ces modèles économiques, et avec ces statuts juridiques (la SCIC), c'est l'avenir. Voilà j'en suis persuadée, mais faut s'y mettre quoi » (Porteur de projet 3)*

Ces esquisses de trajectoires de projet, capturées au stade de l'émergence, nous confirment la nécessité identifiée dans l'écosystème québécois d'étudier en profondeur et sur une certaine durée ces projets. Le fort ancrage au territoire et aux éléments de leur écosystème rend ces projets particulièrement malléables, les étudier à un instant « t » risquerait de masquer la complexité de leur construction. Aussi, notre vécu et notre connaissance plus approfondie de l'écosystème nantais nous permettent de valider l'importance de celui-ci pour dessiner l'émergence des projets d'innovation sociale dans les meilleures circonstances. Nous avons enrichi notre analyse de l'écosystème du rôle d'objets, non humains, que sont les dispositifs, et dont la systématisation observée (à l'inverse du territoire de Québec qui connaissait son premier événement dédié à l'innovation sociale) permet d'asseoir et d'identifier un mode d'émergence des projets socialement innovants sur un territoire.

En conclusion de cette première sous-section, nous soulignons l'intérêt d'avoir mené l'exploration parallèle de ces deux écosystèmes. Nous avons pris conscience de la complexité des projets d'innovation sociale, de leur propension à échouer et de l'intérêt d'identifier le ou les acteurs centraux à l'origine de ces projets. Car bien que collectifs dans leur visée, leurs valeurs et leurs interactions, le

dépassement de la complexité et des contradictions croissantes que ces projets peuvent endurer, semblent revenir à ces acteurs-entrepreneurs. C'est auprès de ces acteurs centraux que nous pourrions récolter des témoignages éclairants sur les difficultés de ces projets à allier les besoins de légitimité et d'émancipation. Si le contexte québécois nous a semblé très ouvert à la créativité et au développement d'innovations sociales, il apparaissait dans le même temps plus risqué et hors de portée pour un innovateur lambda. À l'opposé, le contexte nantais nous a semblé plus structuré et balisé, ouvrant à la fois un large éventail d'opportunités, mais engendrant plus de sélectivité. Ces deux réalités territoriales nourrissent le problème qui est le nôtre, à savoir tenter d'expliquer comment émergent les projets d'innovation sociale entre structure et agence. Cela étant, nous avons précisé de nombreux angles pour atteindre et étudier l'expression concrète du concept d'innovation sociale et notamment une approche qui emploie progressivement les quatre éléments suivants : 1) l'approche d'un écosystème 2) l'identification d'acteur(s) clé(s) 3) le choix d'un dispositif dédié à l'émergence 4) l'atteinte d'un projet d'innovation sociale en construction.

## 1.2 Le choix d'un cas unique : le projet La Cocotte Solidaire

Comme exposé en introduction de ce chapitre, notre démarche abductive nous a rapidement mené auprès de terrains potentiels. Entre les villes de Nantes et de Québec foisonnent les initiatives et nous faisons le choix d'en retenir une pour instruire notre problématique. Nous retenons l'écosystème nantais tout d'abord pour être à la fois le plus connu du chercheur et le mieux structuré. Au sein de cet écosystème, nous avons cherché un projet qui connaisse son émergence sur la durée de la recherche (2018-2022). C'est l'opportunité d'une rencontre en novembre 2018, lorsque nous nous déplaçons au Salon des Entrepreneurs de Nantes pour suivre la conférence « l'ESS, les clés pour innover », que nous rencontrons l'une des co-fondatrices du projet La Cocotte Solidaire. La jeune association entrait alors parfaitement dans le périmètre du projet d'innovation sociale, et le lancement de son activité était prévu pour l'été 2019. Portés par notre curiosité et le besoin d'échanger sur l'expression concrète du concept d'innovation sociale, nous répétons nos contacts auprès des acteurs du projet jusqu'à intégrer celui-ci en tant qu'administrateur et co-président en avril 2019. Avant de préciser les implications méthodologiques de ce positionnement dans la seconde section, nous présentons le récit chronologique du développement du projet et exposons sa structure actuelle et ses activités.

### 1.2.1 Histoire du développement du projet

Comme de nombreux projets, La Cocotte Solidaire s'est construite de manière pragmatique et par opportunités. Le déclic pour entreprendre ce projet d'innovation sociale provient d'un dispositif de

participation citoyenne que l'on peut associer aux nombreuses innovations dites « démocratiques » mises en place dans le cadre des budgets participatifs dans les villes françaises<sup>48</sup>.

#### 1.2.1.1 Un projet né d'un dispositif

En décembre 2017, quatre jeunes diplômées et amies échangent autour de l'appel à projets (AAP) de la Ville de Nantes « 15 lieux à réinventer ». La Cocotte en Verre (cf. photo en Annexe 7, p. 433) est l'un de ces 15 lieux que la Ville de Nantes identifie et rend accessible à ses citoyens pour y développer des projets utiles à leurs quartiers d'implantation et à ses habitants. C'est un bâtiment à l'architecture originale conçu dans les années 1980 pour accueillir un restaurant. Il fut imaginé en même temps que le jardin japonais de l'île de Versailles, sur laquelle il se trouve. Le restaurant fonctionnera jusqu'en 2015 avant de fermer définitivement ses portes.

Ce bâtiment, qui se trouve au cœur du quartier d'enfance de trois des quatre co-fondatrices, est spacieux et attractif du fait de son emplacement, il leur inspire le développement d'une cantine participative. Elles décident de répondre à l'appel à projets en proposant une réplique d'un projet existant à Lyon, appelé Les Petites Cantines (LPC). Dans le dossier de candidature, l'idée est évoquée de la manière suivante :

*« Une cantine de quartier, c'est-à-dire une cuisine ouverte, dont la mission est de créer un lieu de vie, de rencontre et d'échange au cœur du quartier, à partir du repas, pour briser la solitude. L'approvisionnement est réalisé dans une logique d'alimentation durable : local, circuit court, vrac, moins de protéines animales et collecte des invendus alimentaires. » (Dossier de candidature, janvier 2018)*

Pour remporter cet AAP, une première phase de sélection gérée par l'équipe municipale est réalisée et prévoyait notamment un entretien. Cette phase permettait à l'acteur public de confirmer le sérieux des candidatures et d'identifier plusieurs propositions sur chaque lieu. Ce processus amenait les projets sélectionnés à être départagés par un vote citoyen permettant de déterminer un projet lauréat par lieu (le vote était ouvert uniquement aux habitants de Nantes Métropole). Malgré la concurrence de quatre autres projets sur ce même lieu, La Cocotte Solidaire remporte le vote citoyen en juin 2018. Dans une recherche menée en parallèle, nous avons étudié plus en détail ce dispositif de participation citoyenne et son intérêt pour l'émergence de projets d'innovation sociale (Denos et al., 2019). L'Annexe 10 (p. 435) donne plus d'éléments sur l'analyse du dispositif et inscrit son rôle au sein d'une frise chronologique de l'émergence du projet.

---

<sup>48</sup> Entre 2018 et 2019, la France serait passée de 80 à 200 budgets participatifs souvent gérés par de grandes villes (Fondation Jean Jaurès, 2020)

Ce premier AAP remporté acte la naissance de l'association La Cocotte Solidaire dont les statuts sont déposés en août 2018. À ce stade le projet repose sur l'équipe des quatre co-fondatrices et sur trois principaux acteurs-partenaires :

- La Ville de Nantes, qui reste propriétaire du lieu et avec qui les relations se multiplient afin de négocier l'accès au lieu, les termes du contrat de bail et la répartition des frais de remise aux normes du bâtiment. Après négociations, la version définitive du bail n'est signée qu'en mars 2020 et pour une durée de 5 ans (2019-2024). Les contreparties de ce bail locatif solidaire sont prévues annuellement par le paiement d'une redevance d'occupation et une reddition de compte concernant la bonne réalisation du projet (des rencontres annuelles d'évaluation ont lieu avec les services de la Ville).
- L'association Les Petites Cantines<sup>49</sup> (LPC), qui débute à cette période le développement d'un réseau de franchises sociales de cantines à Lyon (en 2022, le réseau compte sept cantines actives et dix en projet en France et en Belgique). La Cocotte Solidaire a d'abord créé sa structure en son nom propre pour répondre à l'AAP, puis s'est associé au réseau LPC, bénéficiant de formations et d'échanges sur le montage de projet et la gestion d'une cantine. Mais en 2019, les co-fondatrices décident de « couper les ponts » avec LPC dont le développement en franchise sociale ne correspondait pas à la vision de l'ESS portée par les co-fondatrices et remettait en question l'identité du projet pour laquelle les citoyens avaient voté.
- Les Écossolies, qui reçoivent et acceptent en novembre 2018 le dossier de La Cocotte Solidaire sollicitant un accompagnement d'un an au sein de l'incubateur. Pour accéder à ce parcours qui « vise à sécuriser et accélérer les phases de lancement des projets », la jeune association devait faire preuve d'une certaine maturité, préciser un modèle économique et intégrer notamment un objectif de création d'emplois, sans quoi elle serait d'abord passée par le dispositif de pré-incubation Popcorn. C'est un comité de sélection composé d'acteurs de l'accompagnement (les Écossolies), du financement (CIGALES, Fondation Après-Demain) et des collectivités territoriales (Nantes Métropole) qui acte cet accès à l'incubateur et dans le même temps permet au projet d'intégrer pleinement l'écosystème de l'ESS à Nantes. Deux des quatre co-fondatrices, bénéficiant des allocations Pôle Emploi, consacrent un temps plein à ce projet et projettent de devenir salariées de l'association à l'issue de la période d'incubation. Elles bénéficient également d'un espace de travail au sein du Solilab, lieu géré par les Écossolies, pépinières d'entreprises de l'ESS et carrefour de cet écosystème.

---

<sup>49</sup> Plus d'information sur le projet sur leur site internet <https://www.lespetitescantines.org/>

### 1.2.1.2 De l'incubation à l'inauguration

Grâce au lieu obtenu et à l'accompagnement des Écossolies, l'équipe entrepreneuriale de La Cocotte Solidaire travaille à la concrétisation de son projet, prépare l'ouverture du lieu et le lancement officiel de l'activité pour septembre 2019 dans les meilleures conditions. La période d'incubation permet au projet de se structurer et d'asseoir sa légitimité grâce à plusieurs actions marquantes :

- L'obtention de financements : forte des partenariats rapidement créés avec les trois acteurs évoqués, l'association capte différents financements et aides à l'amorçage de projet dans une logique d'investissement. Nous pouvons citer les soutiens au démarrage de Nantes ESS Factory (dispositif de Nantes Métropole), de France Active et d'une CIGALES<sup>50</sup> locale (qui réalise des prêts à taux zéro ou de l'avance de trésorerie) ; les apports pour l'aménagement du lieu de fondations engagées sur les questions de précarité sociale et relationnelle et de création de liens (par exemple la Fondation Après-Demain, Fondation des Petits Frères des Pauvres) ; les dons d'entreprises locales en équipements de cuisine, en matériels de bureautique et en reprographie. L'effort des co-fondatrices en ce sens permet de réunir d'importants montants (environ 150 000 euros) pour soutenir les investissements matériels nécessaires à l'aménagement du lieu ainsi que l'emploi des deux salariés dès le démarrage de l'activité.
- L'expérimentation du projet : pour préserver et entretenir la légitimité acquise grâce à l'AAP « 15 lieux à réinventer » et pour tester l'activité concrète du projet, quatre « cantines éphémères » sont organisées entre janvier et mars 2019. Elles se déroulent dans le quartier d'implantation du projet, et visent à réunir les premiers bénévoles motivés par le projet. Les quatre événements permettent à l'association de s'entourer de 150 adhérents, de tester des formules d'animation et de tarification différentes. Les premiers partenaires sociaux et fournisseurs se dessinent également à ce moment-là : les premiers permettent d'identifier des bénéficiaires et de compléter les propositions sociales existantes (associations de services aux personnes, associations caritatives, structures médico-sociales, etc.) ; les seconds doivent permettre l'approvisionnement de la cantine dans une logique d'alimentation durable.
- Le développement de la vie associative : cette dynamique permet aux co-fondatrices de s'entourer des premiers bénévoles et de réaliser la première assemblée générale de l'association le jeudi 25 avril 2019 au Solilab réunissant une trentaine de participants. Les deux cofondatrices qui allaient se salarier quittent le conseil d'administration pour préserver la logique associative de gestion désintéressée et les deux co-fondatrices restantes s'entourent de cinq nouvelles personnes. Nous rejoignons officiellement le projet à ce moment-là et intégrons le conseil d'administration qui prévoit une gouvernance partagée et un

---

<sup>50</sup> CIGALES signifie Club d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire

fonctionnement horizontal dans lequel chaque membre est co-président de l'association (selon la volonté des co-fondatrices inscrite dans les statuts).

- L'aménagement du lieu : un dernier élément structurant peut être associé à la forte attractivité dont bénéficie le lieu où de nombreux travaux et aménagement sont réalisés jusqu'à son inauguration le 6 septembre 2019. Grâce aux fonds récoltés et à l'engagement de nombreux bénévoles lors de chantiers participatifs, le lieu est rénové et équipé pour être en mesure d'accueillir l'activité de cantine. Rendu visible par la communication active de la Ville de Nantes pour le lancement d'un des « 15 lieux à réinventer » et accompagné d'un certain engouement médiatique (voir l'Annexe 8 qui reprend certains extraits d'articles de presse illustrant la couverture médiatique du projet lors de son lancement), ce lancement officiel a acté le démarrage d'une nouvelle activité socialement innovante au cœur de la Ville de Nantes : la première cantine sociale et solidaire était ouverte.

Le lancement du projet est une réussite et l'activité de cantine porte rapidement ses fruits : l'association accueille des personnes de tout horizon autour d'une activité simple et dans un espace convivial. Dès ses débuts, structurée autour de ses deux salariés et de deux volontaires en service civique, la cantine ouvre tous les midis de la semaine et ce sont en moyenne 30 repas qui y sont servis. Cette phase de lancement fait le constat d'un projet viable, mais dévoile également de forts besoins d'ajustements et de structuration au sein de l'organisation pour absorber l'importante charge de travail répercutée sur les deux co-fondatrices devenues salariées et occupant à ce stade une position très centrale dans le projet. Le rapport moral de l'association sur l'année 2019 est révélateur de ces perspectives :

*« L'association pense à se structurer davantage pour se pérenniser tout en n'oubliant pas son cap : lutter contre l'isolement dans la ville de Nantes tout en proposant un lieu convivial pour tous. Aujourd'hui, la structure reste jeune et est en plein envol. Un développement RH paraît important et stratégique au vu de la masse trop lourde de travail actuel pour l'équipe en place et de la réussite actuelle du modèle économique »* (Rapport moral de l'association, 2019)

#### 1.2.1.3 Se développer malgré la crise

L'association La Cocotte Solidaire, porteuse d'une innovation sociale sur son territoire d'implantation, tend à devenir un acteur associatif reconnu à Nantes tout en portant l'idée d'un renouvellement de ce même milieu. Portée notamment par la volonté de développer des emplois et la qualité de ceux-ci (suivant les prescriptions de l'accompagnement des Écossolies), l'association embauche une troisième salariée en 2020 entre deux périodes de confinement synonymes de cessation d'activité, puis réalise une quatrième embauche en 2021. Avec l'arrivée de la quatrième salariée, l'équipe fait le choix d'une

réduction de son temps de travail (28 heures par semaine) et la bonne santé financière de l'association permet de valoriser les salaires dès 2022.

Dans le même temps, les années 2020 et 2021 associées à la crise sanitaire donnent une crédibilité supplémentaire à la mission sociale de La Cocotte Solidaire, lutter contre l'isolement et l'anonymat en ville fait désormais écho à un vécu globalement partagé. Une étude est menée par une association partenaire en 2020 pour comprendre et qualifier le phénomène de l'isolement social<sup>51</sup>, et faire des propositions pour évaluer l'impact des activités de La Cocotte Solidaire à cet égard.

Durant cette période les partenariats sociaux se multiplient (l'association compte vingt structures partenaires en 2020) et l'association bénéficie de nombreuses aides et subventions pour continuer d'exister. Lorsque l'accueil de public est contraint, mais les actions associatives autorisées et nécessaires, l'association se réinvente en proposant des ateliers de cuisine et des distributions alimentaires gratuites pour les étudiants et les acteurs de la culture notamment. Ces actions reçoivent à nouveau un certain engouement médiatique.

Lors des réouvertures, la cantine voit sa fréquentation baisser et son action freinée par les recommandations en termes de distanciation sociale et de gestes barrières notamment. L'activité est légitime, mais le modèle doit être adapté. L'association suit pendant plusieurs mois le dispositif local d'accompagnement (DLA) de France Active qui fait intervenir un spécialiste de l'accompagnement au sein de la structure entre septembre et décembre 2020. Le DLA permet la réalisation d'un premier état des lieux, d'identifier plusieurs forces, faiblesses, opportunités et menaces du projet et de concevoir une stratégie orientée vers la diversification des activités. La Cocotte Solidaire peut préserver son équilibre à condition de développer une offre complémentaire à celle de son activité de cantine.

Le rapport produit dans le cadre du DLA préconise la diversification vers de nouvelles activités de prestations à valeur ajoutée, mais cette diversification doit rester en cohérence avec les fondamentaux du projet social. L'année 2021 est en ce sens expérimentale et permet à l'association le développement de prestations de *teambuilding*, de cantines « à thème » ou encore de prestations animées pour des groupes autour de la cuisine et de l'interconnaissance.

Ces expérimentations sont portées grâce à l'équipe permanente composée de quatre salariées et de trois volontaires en service civique. Des stagiaires viennent régulièrement renforcer l'équipe.

---

<sup>51</sup> Pour le CREDOC (2019), une personne isolée socialement est une personne ne rencontrant jamais physiquement les membres de tous leurs réseaux de sociabilité (amis, famille, collègues, voisins, activités associatives) ou ayant uniquement des contacts très épisodiques avec ces différents réseaux : quelques fois dans l'année ou moins souvent. Le calcul de la part de la population en situation d'isolement relationnel ne prend donc pas en compte les relations au sein du ménage (entre conjoints, avec les enfants ou les autres personnes vivant au domicile).

L'association se dote également d'un progiciel de gestion permettant d'associer la mise en place d'un nouveau site internet à un système d'adhésion en ligne et de réservations pour les événements et les ateliers tout en consolidant le suivi comptable des activités.

Pour accompagner le lancement du site internet, une nouvelle identité visuelle est imaginée et des efforts continus sont produits pour communiquer et étoffer le réseau des partenaires du projet.

En plus des partenariats sociaux toujours plus nombreux, La Cocotte Solidaire s'engage auprès de nombreux projets d'ESS du territoire qui sont engagés autour d'enjeux de développement durable. Elle adhère au réseau de structures acceptant les paiements en monnaie locale, soutient le développement de projets de SCIC, collabore avec l'association référente du territoire sur le sujet du compostage pour installer un composteur partagé afin de gérer les déchets de ses cuisines et ceux d'habitants du quartier, etc. Des partenariats d'ordre culturels sont également noués afin d'enrichir l'offre du lieu et des partenariats avec certains fournisseurs sont développés pour consolider l'approvisionnement de la cantine en produits invendus. La crise et les difficultés de 2020 ont notamment orienté l'association dans cette démarche de réduction des coûts.

En parallèle, des partenariats institutionnels permettent d'obtenir des agréments et subventions spécifiques. En 2021, l'association obtient notamment l'agrément « espace de vie sociale » de la CAF<sup>52</sup>, l'agrément pour accueillir des volontaires en services civiques, ou encore l'aide à la création et au maintien d'emplois FONJEP<sup>53</sup>.

À la fin de l'année 2021 et au début de 2022, avec l'apaisement progressif des restrictions sanitaires liées à la Covid-19, l'association trouve un rythme d'activité plus régulier et propose entre 400 et 600 repas cuisinés et servis chaque mois par des bénévoles accompagnés de l'équipe permanente. Au total se sont plus de 5000 personnes différentes qui depuis l'ouverture en 2019 ont fréquenté le lieu, ont préparé et/ou consommé un repas ou participé à un événement ou un atelier.

Nous avons retracé les étapes clés relatives aux phases d'émergence et d'expérimentation (ou d'invention et d'implémentation selon Mulgan, 2006) du projet d'innovation sociale La Cocotte Solidaire. Aussi, si l'on se réfère aux modèles d'entreprises sociales développées par Defourny et Nyssens (2019) (Figure 15, p. 144), nous pouvons admettre que la première forme organisationnelle stabilisée pour La Cocotte Solidaire se rapproche du modèle de l'association entrepreneuriale. Nous

---

<sup>52</sup> La Caisse d'allocation familiale donne cet agrément à des associations qui veillent à l'implication et à la participation des usagers/habitants tant pour l'élaboration des projets que pour la conduite des activités ou la gestion.

<sup>53</sup> Le Fond de Coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire verse des aides pour soutenir les projets inscrits portés par une association loi 1901 de jeunesse et d'éducation populaire qui nécessite l'emploi d'un salarié qualifié.



présentons à la suite de l' Encadré 6 ci-dessous qui résume les dates clés du projet, la structure et les activités de l'association entrepreneuriale La Cocotte Solidaire<sup>54</sup>.

*Encadré 6 : les dates clés de l'émergence du projet La Cocotte Solidaire à Nantes*

- 2017-2018 : La Ville de Nantes conçoit le dispositif de participation « 15 lieux à réinventer »
- Janvier 2018 : L'idée d'un projet de Petite Cantine est déposée par quatre amies pour le lieu La Cocotte en Verre
- Mars 2018 : Le dossier est validé par les services de la Ville et le projet se précise sous le nom de « La Cocotte Solidaire » pour participer au vote final des citoyens
- Juin 2018 : La Cocotte Solidaire remporte le vote citoyen
- Août 2018 : Dépôt des statuts de l'association « La Cocotte Solidaire » par ses quatre co-fondatrices
- Novembre 2018 : Le projet accède au parcours d'incubation des Écossolies
- Janvier-Mars 2019 : Le projet est expérimenté dans différents lieux du quartier en attendant la remise aux normes du bâtiment par la Ville
- Avril 2019 : Première Assemblée Générale de l'association et intégration de 5 nouveaux administrateurs, deux des quatre co-fondatrices quittent la gouvernance du projet pour devenir salariées
- Septembre 2019 : Après plusieurs mois de travaux et d'aménagement du lieu, celui-ci est inauguré et l'activité de cantine démarre
- Mai 2020 : Embauche d'une troisième salariée après 3 mois de fermeture en raison du confinement
- Septembre 2020 : renouvellement du conseil d'administration, les 2 co-fondatrices non-salariées quittent le projet, de nouveaux administrateurs le rejoignent
- Septembre-Décembre 2020 : suivi du DLA et deuxième période de fermeture administrative pour confinement
- Janvier-Avril 2021 : Prolongation des restrictions, travail de fond sur la diversification, l'identité visuelle et le site internet et relance via des ateliers de cuisine et des distributions alimentaires (espaces de restauration fermés)
- Juin-Septembre 2021 : obtention des agréments auprès de la CAF, du FONJEP et de l'Agence du service civique, embauche de la 4<sup>ème</sup> salariée
- Janvier 2022 : plan de développement RH, adaptations des salaires et du temps de travail

## 1.2.2 Structure et activités

Après avoir décrit la succession d'étapes et d'événements qui ont marqué l'émergence du projet La Cocotte Solidaire entre 2018 et 2022, nous proposons d'en explorer la structure. Nous présentons les principaux membres de l'association, puis ses activités concrètes et son modèle de ressources.

### 1.2.2.1 Les membres de l'association

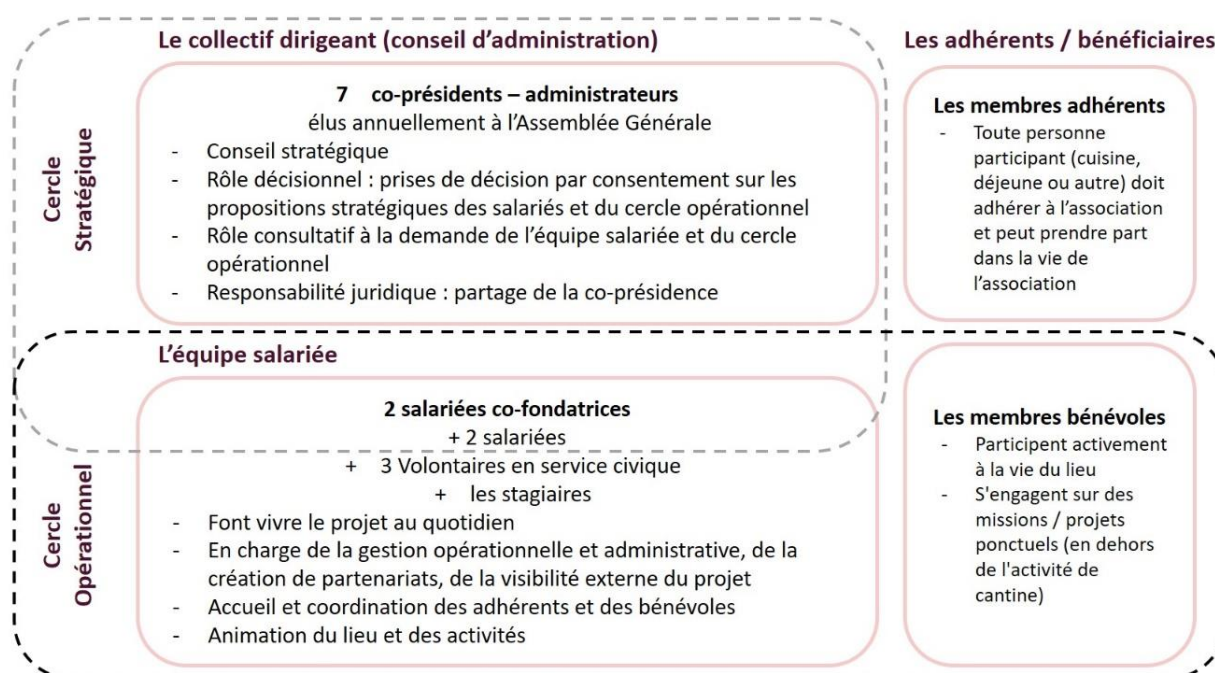
Dans un projet social et étroitement associé à un espace identifié comme celui de La Cocotte Solidaire, les membres qui composent l'association et qui font vivre le lieu en sont le principal atout. La Figure 22 ci-dessous permet d'identifier la structure des membres du projet qui est composée de ses

---

<sup>54</sup> Certaines dates sont également présentes dans l'Annexe 10, p. 435 qui présente plus en détail le dispositif « 15 lieux à réinventer » et inscrit son rôle au sein d'une frise chronologique de l'émergence du projet.

adhérents, ses administrateurs et ses salariées et qui distinguent leurs rôles, qu'ils soient stratégiques, opérationnels, ou au croisement des deux.

Figure 22 : organisation des membres de La Cocotte Solidaire en 2022 (source : auteur)



*Encadré 7 : Fiches d'identité des deux salariées co-fondatrices du projet La Cocotte Solidaire*

P.O. (Salariée co-fondatrice 1), a grandi à Nantes, non loin de l'île de Versailles, où est implantée La Cocotte Solidaire. Elle voyage beaucoup durant ses études supérieures tout en gardant à l'esprit le potentiel de la ville de Nantes pour y développer des projets utiles et solidaires. Elle fait d'ailleurs l'expérience avec une amie d'enfance J.W. et autre co-fondatrice (Co-fondatrice 3, qui s'est retirée du projet en 2020) de monter un café éphémère dans le cadre du festival SPOT en 2015, un événement organisé par la Ville de Nantes pour valoriser les initiatives des jeunes nantais. L'expérience la stimule et elle part se former au niveau Master à l'ESS et à l'innovation sociale à l'ESCD 3A de Lyon. Elle valide son Master en travaillant en tant que chargée de partenariats et de développement de projet chez Finanças-nous, une coopérative de financement participatif.

Quand J.W (Co-fondatrice 3) évoque l'AAP 15 lieux à réinventer et la possibilité de proposer un projet sur l'île de Versailles, P.O. se saisit de cette opportunité pour revenir s'installer à Nantes et imagine la réplique possible du projet lyonnais Les Petites Cantines (LPC). Elle est motrice dans la création d'une équipe de projet complémentaire et s'entoure de M.C. (Salariée Co-fondatrice 2) avec qui elle avait fait une partie de ses études, de J.W. qui travaillait en tant qu'éducatrice spécialisée à Nantes et de P.D. (Co-fondatrice 4) qui terminait des études en architecture et urbanisme à Nantes également.

Au cœur du projet dès ses prémices, P.O. se salarie dans le projet en 2019. Elle y voit le potentiel de développer de nombreuses compétences. Elle se charge notamment de la gestion financière, et partage les activités liées aux partenariats notamment institutionnels, à la communication tout en étant impliquée dans l'animation et l'encadrement de l'activité de cantine.

*Suite de l'Encadré 7 : Fiches d'identité des deux salariées co-fondatrices du projet  
La Cocotte Solidaire*

M.C. (Salariée Co-fondatrice 2) a grandi à Paris et partage une grande partie de ses études avec P.O. à l'étranger, puis à Lyon. Elle suit donc le même cursus et se forme à l'ESS et à l'innovation sociale à l'ESCD 3A de Lyon. Elle se rend compte lors de ses stages et premières expériences que l'alimentation est un puissant vecteur de lien social, elle développe une vraie affinité pour le sujet et se voit entreprendre dans un projet qui intègre ces dimensions. Suivant cette idée, elle développe des arguments forts pour communiquer autour du projet et remporter l'appel à projets. Investie dans la campagne de communication au printemps 2018, c'est sur le terrain et auprès des citoyens et habitants du quartier qu'elle tente de convaincre, que M.C. confirme son envie d'entreprendre avec ses valeurs dans cette ville qu'elle ne connaissait pas auparavant.

Avec P.O., elles forment un duo complémentaire et efficace dans le portage du projet et poursuivent cette collaboration dans un rôle de salariée. Ainsi, M.C. s'attache également à développer de nombreuses compétences sur le terrain. Travaillant en cuisine, auprès de partenaires, comme dans des tâches plus administratives, elle se spécialise sur la vie associative, l'implication bénévole et le développement d'une gouvernance partagée et horizontale, enjeux auxquels elle tient depuis les débuts du projet.

En 2022, la jeune association est organisée autour de ses deux salariées co-fondatrices que nous présentons dans l'Encadré 7 suivant :

L'équipe salariée est complétée par deux salariées (Salariée 3 et Salariée 4), toutes deux entrées dans l'association en tant que volontaires en service civique et embauchées à la suite de celui-ci. Les quatre salariées et leurs renforts (volontaires en service civique et stagiaires) se répartissent le travail et l'emploi du temps pour permettre au lieu d'accueillir ses adhérents tous les jours de la semaine, sauf le lundi.

Concernant les adhérents, il faut effectivement noter que tout individu utilisateur du lieu, et participant aux projets et activités de l'association doit s'acquitter d'une adhésion valable une année et dont la cotisation est à prix libre. Cela rejoint l'une des valeurs essentielles de l'association : en vue de générer de la mixité sociale, La Cocotte Solidaire ne souhaite pas différencier ses publics. Parmi les adhérents, il n'y a pas de distinction entre de possibles « bénéficiaires » (qui seraient des personnes isolées ou précaires) ou « bénévoles » (qui seraient des personnes donnant du temps à l'association), tout le monde est « cuisinier » ou « convive » et peu importe son niveau d'investissement (en termes de temps ou de capacité financière) chacun est adhérent et peut voter lors des assemblées générales. Ainsi l'association dispose de données peu précises concernant sa fréquentation, ce qui rend plus complexe l'évaluation de son impact social. Les premiers rapports produits sur l'activité de l'association permettent d'extraire des bulletins d'adhésions les informations suivantes :

- 30% des adhérents habitent le quartier.
- 80% des adhérents résident dans la métropole nantaise.

- Il y a deux fois plus de femmes que d'hommes qui fréquentent le lieu.
- Les publics suivants sont recensés : personnes seules, retraitées, personnes en précarité économique, étudiants, cadres, habitants du quartier

Le dernier groupe d'acteurs du projet concerne les membres du collectif dirigeant dont nous faisons partie depuis 2019. Il s'agit d'un conseil d'administration dont l'organisation a été imaginée pour préserver de l'horizontalité et de la transversalité dans la gouvernance du projet. Le collectif dirigeant est élu à chaque assemblée générale pour un an. Depuis la première assemblée générale en 2019, douze membres différents se sont investis de manière variable et pour un, deux ou trois mandats afin de faire vivre l'association sur le plan stratégique et administratif et d'épauler les salariées. Ces membres intègrent le collectif dirigeant par cooptation, ce sont globalement des proches de l'équipe salariée ou des bénévoles investis dans le projet sur le plan opérationnel et volontaires pour s'impliquer au niveau stratégique (certains ont découvert le projet en tant que bénéficiaires et, en étant impactés par l'objet social, ont souhaité s'impliquer davantage).

Le rôle de cet organe de gouvernance est principalement consultatif en ce sens que l'équipe salariée sollicite régulièrement le collectif dirigeant pour discuter et prendre des décisions nécessaires au projet. Pour cela, la composition de ce collectif est importante et les co-fondatrices, ont cherché à réunir des profils et des compétences différentes. Parmi les membres ayant siégé dans le collectif dirigeant, nous pouvons relever des profils très « ESS », travaillant aux Écosolies ou dans des structures du territoire notamment. Également, les compétences en architecture comme celles d'éducatrice spécialisée des co-fondatrices restées jusqu'en 2020 ont été très utiles. Les compétences en informatique d'un membre étaient également précieuses comme celles d'un responsable en ressources humaines travaillant pour un grand groupe. Enfin, notre formation en sciences de gestion et notre regard en tant que chercheur a également retenu l'attention des co-fondatrices lorsqu'elles cherchaient à s'entourer pour lancer leur projet.

#### *1.2.2.2 L'activité de cantine participative et les activités complémentaires*

L'idée centrale et fondatrice du projet d'innovation sociale de La Cocotte Solidaire est celle de la cantine participative à prix libre. L'espace de La Cocotte en Verre est aménagé pour recevoir quotidiennement des « adhérents-bénévoles » (entre 2 et 10 personnes) pour un atelier de cuisine organisé le matin, puis viennent profiter du repas d'autres « adhérents-convives » (jusqu'à 50 personnes) (voir figure ci-dessous). Un menu unique et différent est proposé chaque jour et servi collectivement entre 12h30 et 15h. Tout le monde est invité à participer à sa mesure lors du repas (mettre la table, aider au service, faire la vaisselle, etc.) et doit payer pour ce repas un montant libre,

mais pour lequel l'association communique un prix dit « d'équilibre », le rapport d'expérience réalisée par une volontaire en service civique l'explique comme suit :

*« On indique un prix d'équilibre de 9 €, c'est le coût réel d'un repas pour l'association comprenant les salaires, les charges et les aliments. L'idée c'est que chacun se sente libre de mettre en fonction de son envie et ses moyens, ainsi, on a pu observer que les personnes plus aisées qui payaient un peu plus permettaient à ceux qui étaient moins aisés de mettre à la hauteur de leurs moyens sans que cela nuise aux comptes de la Cocotte, car tout s'équilibre. C'est la magie de ce lieu ! »*

La cantine est organisée par un binôme salarié-service civique responsable du bon déroulement des ateliers puis des repas, allant de l'approvisionnement et la conception des recettes à l'entretien du lieu en passant par l'animation et la création de liens entre les participants. Au maximum, l'équipe salariée laisse les bénévoles s'investir, et tente de rendre les tâches du quotidien plus collectives et agréables. Les partenariats avec de nombreuses structures du secteur social et médico-social permettent la rencontre de publics très divers. Par exemple en octobre 2021, 11% des convives (90 personnes) sont venus à La Cocotte Solidaire par l'intermédiaire d'une structure partenaire. L'un des objectifs de l'association est alors de voir ces publics revenir en dehors des partenariats.

La diversification en cours des activités suit plusieurs règles qui visent à permettre l'expérimentation et l'obtention de revenus complémentaires à ceux générés par la cantine tout en préservant les valeurs du projet :

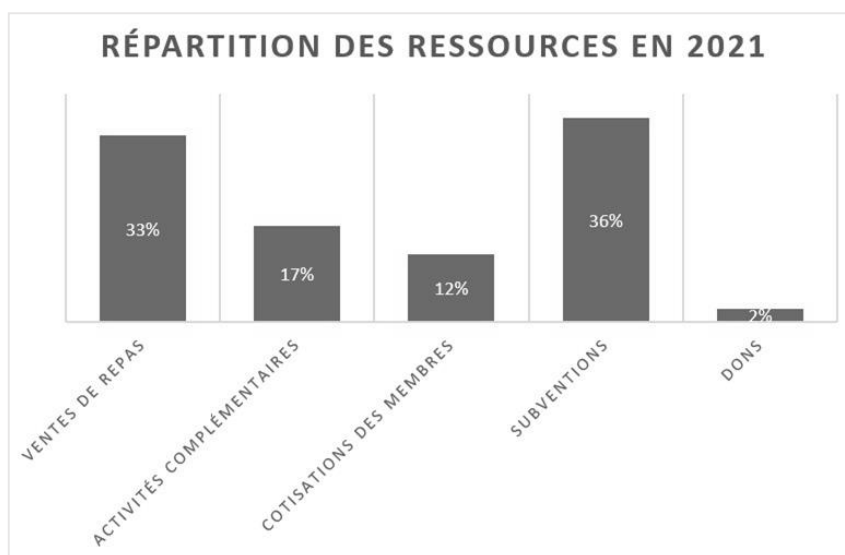
- L'alimentation, la préparation et/ou la consommation de repas restent au cœur des nouvelles activités.
- Le prix libre est la « signature » de La Cocotte Solidaire qui tente de faire valoir la transparence de son fonctionnement et de ses ressources. La communication d'un prix d'équilibre est quasi systématique afin d'aiguiller tout en laissant une marge de manœuvre aux usagers et clients pour le paiement des prestations.
- L'objectif de création de lien social et la rencontre de publics différents permet de préserver un périmètre aux différentes possibilités de développement.

La Cocotte Solidaire s'est donc ouvert depuis 2021 à de nouvelles propositions et activités dans ou en dehors du lieu la Cocotte en Verre. Des ateliers, des concerts, spectacles, séminaires, événements privés de type *teambuilding*, etc., sont expérimentés par l'association.

### 1.2.2.3 Les ressources et modes de financement

Sur le plan financier, La Cocotte Solidaire est typique d'une organisation hybride, capable d'obtenir des ressources par le biais des retombées commerciales des repas vendus tout autant que par son statut et son fonctionnement d'association. En effet, les cotisations de ses adhérents, certains dons et les

Figure 23 : répartition des ressources de La Cocotte Solidaire en 2021  
(source : rapport financier de l'association)



différentes subventions obtenues complètent les revenus qui permettent au projet de fonctionner et de poursuivre son développement (cf. Figure 23 ci-dessous). Ces ressources permettent à l'association de rémunérer ses salariés, d'assurer le fonctionnement de la cantine et de financer de nombreux autres projets pas ou peu rémunérateurs.

Dans la réalité, La Cocotte Solidaire bénéficie d'autres ressources qui n'intègrent pas la comptabilité de ces rentrées financières. Le gain de l'AAP et le bail signé pour cinq ans avec la Ville de Nantes permettent à l'association d'occuper un espace (qui est l'un de ses principaux atouts) pour un loyer dérisoire. C'est par ce biais que la Ville soutient le projet, celle-ci ne versant pas d'autres subventions à La Cocotte Solidaire. Il en est de même pour les ressources non financières qui sont, quant à elles, plus difficiles à évaluer. Le projet repose notamment sur des récupérations d'invidus pour ses approvisionnements (de nombreux commerçants partenaires donnent des fruits et légumes qui sont utilisés pour l'activité de cantine) et sur l'engagement bénévole de ses adhérents.

La trajectoire dessinée par l'émergence de La Cocotte Solidaire nous permettait d'admettre que le projet se dirigeait vers la forme organisationnelle de l'association entrepreneuriale, l'un des nouveaux modèles d'entreprise sociale détectés par les travaux de l'EMES en Europe (Defourny et Nyssens, 2019). En précisant le fonctionnement du projet en 2022, nous pouvons aller plus loin et confirmer

l'appartenance de la jeune association au champ des entreprises sociales. Du point de vue de la Commission européenne, La Cocotte Solidaire remplit les trois conditions utilisées en 2016 pour évaluer l'importance de ce champ dans sept pays européens (Glémain et Richez-Battesti, 2018) : une finalité sociale, une dimension entrepreneuriale avec la présence d'un salarié minimum et d'au moins 25 % de ressources marchandes et une gouvernance inclusive.

## Synthèse de la section 1

Dans cette section nous illustrons l'intérêt et la nécessité de se confronter rapidement au milieu de l'innovation sociale et à ses acteurs. Cette mise en contexte empirique basée sur l'exploration de deux écosystèmes distincts : à Québec et à Nantes, où nous avons identifié les éléments clés qui nourrissent la problématique qui est la nôtre, à savoir tenter d'expliquer comment émergent les projets d'innovation sociale entre structure et agence.

Parmi ces éléments, nous pouvons retenir une démarche en quatre étapes permettant d'atteindre des projets dès leur émergence : 1) l'approche d'un écosystème 2) l'identification d'acteur(s) clé(s) 3) le choix d'un dispositif dédié à l'émergence 4) l'atteinte d'un projet d'innovation sociale en construction.

Ce cheminement s'est construit en référence aux observations réalisées à Québec et à Nantes où nous avons pu étudier des projets d'innovation sociale dont la progression et les tensions vécues par les porteurs marquaient une certaine complexité. Cette complexité fait écho au besoin d'étudier les projets en profondeur et sur une certaine durée. Il est également apparu pertinent de cibler le ou les porteurs centraux de chaque projet qui concentrent les enjeux et préoccupations à ce stade. Les écosystèmes que nous étudions, et notamment celui de Nantes, sont particulièrement « matures » et favorables au développement d'innovations sociales. L'étude de dispositifs territoriaux comme Popcorn nous donne finalement une clé pour identifier des « circuits d'émergence territoriaux » et accéder aux projets d'innovation sociale en construction.

Grâce à ces éléments de cadrage, nous avons pu associer l'émergence du projet La Cocotte Solidaire au sein de l'écosystème nantais à la démarche et aux enjeux qui nous intéressaient. Le projet, dont nous décrivons les phases d'idéation et d'implémentation (Mulgan, 2006), remplit toutes les conditions pour en faire notre cas unique, l'étudier en profondeur et sur la durée. Avec l'écosystème nantais précédemment introduit, nous dépeignons avec précision l'environnement d'émergence de l'association et les étapes successives qui la mènent à une première forme stabilisée d'entreprise sociale (Glémain et Richez-Battesti, 2018). Cette démarche rappelle également la caractéristique multiniveau de l'innovation sociale dont les projets sont influencés par les acteurs qui les portent en même temps que par leur environnement institutionnel. Cette section permet en ce sens de répondre

à l'objectif de connaissance du contexte, préalable nécessaire à la section suivante dans laquelle nous construisons notre design de recherche autour du cas unique de La Cocotte Solidaire.

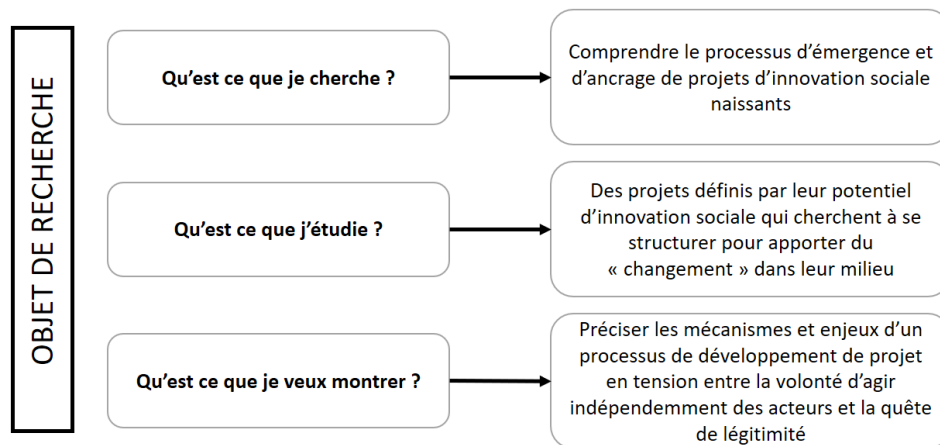


## Section 2. Design de notre recherche : un processus abductif

L'objectif de cette section est de présenter le design de notre recherche, fondée essentiellement sur l'immersion ethnographique de longue durée menée au sein de l'association La Cocotte Solidaire.

Dans cette section, nous développons un design de recherche consolidé tout en rappelant qu'il est le fruit d'une démarche progressive et faite d'allers-retours avec les terrains de recherche (Section 1). Notre objet de recherche s'est en ce sens graduellement précisé et nous l'exposons dans la Figure 24 ci-dessous en reprenant les questionnements structurants proposés par Fabbe-Costes et al. (2013).

Figure 24 : questionnements structurants de notre démarche de recherche  
(adapté de Fabbe-Costes et al., 2013)



À partir de notre objet de recherche et de la problématisation produite autour de celui-ci, nous avons (re)construit un design de recherche adapté et cohérent en nous interrogeant sur notre rapport à cet objet de recherche en tant que chercheur. Nos développements successifs suivront une logique « en entonnoir » des plus ouvertes aux plus spécifiques.

### 2.1 Positionnement de la recherche

Notre travail de recherche doit, comme toute recherche qualitative, préciser dans quel cheminement scientifique il s'inscrit pour en construire la validité. Si les études quantitatives peuvent partiellement s'extraire de ce raisonnement en basant leur validité sur les méthodes statistiques, notre recherche gagne à s'inscrire dans un paradigme épistémologique clairement défini pour fournir des résultats généralisables.

### 2.1.1 Quelle réalité tentons-nous d'appréhender ?

Pour préciser notre rapport à la réalité, nous pouvons positionner notre objet de recherche selon les différences fondamentales entre paradigmes fonctionnaliste et interprétativiste (Burrell et Morgan, 2017). Le premier s'inscrit dans une approche objectiviste et appréhende les phénomènes humains comme des faits naturels indépendants, que l'on peut observer de manière isolée, que l'on peut mesurer, transformer ou encore répliquer (Lalonde, 2013). Le second s'inscrit dans une approche subjectiviste et s'empare des phénomènes humains à travers leurs relations à un système social et historique. Cette réalité est de fait moins mesurable et répliquable, mais tend à être décrite finement.

Le projet d'innovation sociale tel que nous souhaitons l'appréhender est fondé sur un processus complexe où l'immatérialité, les jeux d'acteurs et leurs interactions avec le contexte gagnent à être appréhendés. Cajaiba-Santana (2014) pointe l'importance d'une reconsidération ontologique de l'innovation sociale qui a trop souvent été analysée comme un instrument normatif qui résout les problèmes sociaux. Dans cette vision, par exemple, l'innovation sociale est vue comme un outil de politiques publiques identifié via l'évaluation de ses impacts et des économies qu'elle peut produire. Or, nous nous intéressons aux mécanismes d'émergence de ces projets à partir de la relation entre acteurs et structure. Comme l'explique Newth (2018) qui s'appuie sur des travaux récents faisant valoir le potentiel de l'ethnographie pour étudier l'innovation sociale, « *ethnographic research approaches have the potential to contribute to a more critical understanding of social innovation* » (Newth, 2018, p. 4). Mais malgré ce corpus de littérature critique qui est en train d'émerger, l'auteur souligne que trop peu de recherches ont exploré empiriquement le vécu et la réalité au niveau micro de l'expérience de l'entrepreneuriat social de manière à rendre compte de l'influence des contextes organisationnels et institutionnels (Newth, 2018). Ces arguments nourrissent notre problématique et la façon de l'approcher puisque cette réalité que Newth (2018) appelle à étudier en immersion rappelle notre intérêt pour le paradoxe d'agence encadrée et la façon dont les innovateurs sociaux sont impactés ou dépassent les contraintes institutionnelles.

L'intérêt que nous portons à la dimension processuelle n'est donc pas neutre. Une ontologie processuelle<sup>55</sup> (Langley et al., 2013) offre une voie de dépassement aux prédictions objectivistes, qui tentent d'analyser le monde tel qu'il apparaît, et subjectivistes, qui voient le monde par le prisme des interprétations individuelles. Cette orientation sur le processus valorise davantage les pratiques et événements (Nicolini 2012 ; Langley et al., 2013 ; Petitgand, 2018). Dans les organisations, les « *process-studies* » et les « *practice-based studies* » ont en commun d'étudier les phénomènes sociaux

---

<sup>55</sup> « *In this view, entities (such as organizations and structures) are no more than temporary instantiations of ongoing processes, continually in a state of becoming. Changing in this view is not something that happens to things, but the way in which reality is brought into being in every instant* » (Langley et al., 2013, p. 5)

à travers le mouvement, le changement et un regard sur les pratiques et événements qui s'accumulent sur le temps long pour en détacher des significations. Le champ récent de l'« *entrepreneurship-as-practice* » constitue une des dernières avancées qui voit dans l'analyse de la pratique entrepreneuriale la possibilité d'atteindre les dimensions relationnelle et processuelle du phénomène (Claire et al., 2020).

L'étude de l'innovation sociale se prête à la conjonction de ces approches où le monde social est une construction relativement instable et donc transformable par les acteurs, mais qui conditionne néanmoins leurs modes de pensée et d'agir. Aussi, le choix d'identifier l'innovation sociale à travers l'artefact « projet » présente plusieurs implications qui marquent notre proximité avec les approches processuelles et basées sur les pratiques. Avec la notion de projet, nous détachons l'innovation de l'innovateur, comme la pratique du pratiquant en suivant l'ambition de désindividualiser l'action entrepreneuriale et de nous référer à l'action du ou des acteurs plutôt qu'à leurs caractéristiques (Nicolini, 2012, Houtbeckers, 2017). Le projet en tant qu'artefact souligne également notre prise en compte du matériel et de l'immatériel, de l'humain et du non-humain dans une conception non-essentialiste (Thietart, 2014). Avec ces approches, nous envisageons de comprendre le projet d'innovation sociale à travers sa trajectoire plus que son contenu (Langley et al., 2013), et en nous concentrant notamment sur les prémices de cette trajectoire.

Ces considérations ontologiques éclairent le regard que nous portons sur notre objet de recherche en dessinant plusieurs hypothèses sur la réalité que nous souhaitons connaître. Elles nous guident vers des choix méthodologiques adaptés et, pour asseoir ces choix, nous devons préciser notre rapport au processus de production des connaissances et identifier notre paradigme épistémologique d'appartenance.

### **2.1.2 *Quel est notre rapport au projet de connaissance ?***

Pour que notre projet de connaissance s'adapte aux partis-pris présentés concernant l'innovation sociale et se construise autour de connaissances valables (Piaget, 1967), nous pouvons questionner nos liens à cet objet de recherche, la façon dont nous pourrions produire la connaissance ainsi que la validité de la connaissance produite.

Tout d'abord notre objet de recherche implique l'exploration de ses mécanismes et pratiques associés sur le temps long, ce qui peut présupposer d'un lien et d'un impact de notre observation sur le phénomène. Cette approche dite « intentionnaliste » élimine les approches fonctionnalistes et notamment le paradigme épistémologique positiviste couramment associé. En effet, notre intention de pénétrer et d'explorer l'innovation sociale selon ses interactions entre acteurs et structure prévoit

que la connaissance sera tirée de l'expérience vécue et de l'interdépendance entre chercheur et objet de recherche. Cette interdépendance nous positionne au croisement des paradigmes constructiviste et interprétativiste qui partagent plusieurs hypothèses fondatrices (Gavard-Perret et al., 2012). Lorsque le chercheur est amené à se rapprocher de son objet ou terrain de recherche (Brasseur, 2012), il est nécessaire de questionner la neutralité du chercheur. En effet, il faut rappeler que tout projet de recherche est un « projet », et le terme n'est pas neutre. De fait, comme le projet d'innovation sociale, le projet de connaissance du chercheur relève d'une construction et d'une intentionnalité. Celles-ci intègrent les influences du contexte et du chercheur étant donné que celui-ci est « *un sujet social indissociable de ses propres contextes, et porteur de valeurs et de finalités à l'origine de ses travaux (Gephart, 1988)* » (Brasseur, 2012, p. 106). Le chercheur emporte avec lui une part de subjectivité à travers son bagage historique, social et théorique. Aussi, il serait illusoire d'imaginer que la relation et les interactions au terrain soient figées. Il s'agit de questionner le processus de construction du projet de connaissance qui permet de mieux définir temporellement et spatialement la relation de proximité du chercheur avec son terrain. Dans ce processus, « *plus la distance entre le chercheur et son terrain diminuera pour en arriver à disparaître, plus la question de la neutralité se posera en termes éthiques* » (Brasseur, 2012, p. 106). À travers les postures constructiviste et interprétativiste, le chercheur peut être tenté de se rapprocher du phénomène jusqu'à l'intégrer.

Ensuite, cette interdépendance et cet ancrage à l'action orientent notre mode de production de connaissance. L'enjeu est de développer de l'intelligibilité dans les flux d'expériences et de pratiques humaines en obtenant une diversité de points de vue et de vécus d'acteurs à propos de notre objet de recherche. Dans cette tradition davantage interprétativiste, la production des connaissances se fait à travers l'accumulation des significations et des descriptions que les individus donnent à un même phénomène (Klein et Meyers, 1999) en vue de présenter une « *réalité objective intersubjective* » (Sandberg, 2005). Celle-ci s'obtient par une empathie du chercheur et admet que :

« *...deux subjectivités s'entrecroisent : celle du chercheur et celles des acteurs. Le chercheur n'est pas extérieur pour "comprendre", mais entre en relation au sein du cercle herméneutique : il fait partie de la "réalité" qu'il cherche à étudier et ne peut se situer en dehors du processus interprétatif (La Ville, 2000 : 90)* » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 40)

Enfin, et pour confirmer notre appartenance au paradigme épistémologique interprétativiste, la question de la valeur et de la validité de la connaissance produite peut être posée. La posture décrite implique que le chercheur produise une analyse la plus riche et complète (*thick description*, selon les termes de Geertz, 1973) de son expérience pour rendre transparent, à la fois son cheminement

scientifique et sa grille d'interprétation afin d'atteindre une généralisation verticale<sup>56</sup> (Avenier, 2008) et entrevoir de potentiels transferts de connaissances vers d'autres sujets, contextes ou niveaux d'analyse (Gavard-Perret, 2012). Alors qu'une posture constructiviste s'attacherait à modéliser pour concrétiser et transférer les savoirs accumulés (adaptation fonctionnelle des connaissances orientées vers l'action), l'interprétativisme gagne sa validité à travers la richesse communicationnelle (description dense et intersubjective), le pragmatisme (preuve par l'action pour différencier ce qui est dit par les participants de ce qui est fait réellement) et la transgression (recherche des tensions et contradictions) (Sandberg, 2005).

*Encadré 8 : Les sept principes proposés par Klein et Meyers (1999) pour mener ou évaluer les recherches interprétativistes*

1) Principe fondamental du cercle herméneutique :

Il convient de construire la connaissance à travers des itérations entre le sens extrait d'unités indépendantes et le sens du tout que celles-ci peuvent former. Un cercle herméneutique fonctionne lorsqu'il y a harmonie de tout détail avec le tout d'ensemble créant une information cohérente et accessible.

2) Principe de contextualisation :

Souvent relégué au second plan par les quantitativistes, il faut détecter le « fond » de la situation observée ; éviter les « parachutages inexplicables » en justifiant d'une compréhension sociale et historique du contexte tout en admettant l'évolution constante de celui-ci.

3) Principe d'interaction entre chercheur et sujet :

C'est le fait d'admettre la co-construction des connaissances. Il vise notamment à reconnaître que les participants (avec le chercheur) sont aussi les interprètes et analystes du sujet d'étude, car ils modifient la situation.

4) Principe d'abstraction et de généralisation :

Un travail de synthèse cohérent et organisé des données doit permettre de généraliser. L'abstraction est un travail pour unir, rendre plausibles et robustes les données collectées, qui s'appuie sur les principes 1 et 2 et la confrontation à la théorie.

5) Principe de raisonnement dialogique :

Cela peut s'inscrire dans une confrontation entre théorie et préjugés (les siens et ceux des acteurs). Le chercheur démarre son travail, utilise sa vision grâce à ces préjugés, qu'il ne doit pas éliminer, mais faire dialoguer avec les présupposés théoriques.

6) Principe d'interprétations multiples :

C'est la conscience de la multiplicité et de la conflictualité dans les points de vue des acteurs qu'il faut tenter d'exploiter.

7) Principe de suspicion :

Il s'agit enfin de garder à l'esprit les questions de véracité et de crédibilité des acteurs. Dans les organisations, de nombreux biais liés aux jeux de pouvoir et à la diplomatie peuvent avoir une forte influence.

<sup>56</sup> Avenier (2008) différencie une généralisation horizontale qui s'étend à de plus larges contextes et une « *généralisation verticale, par conceptualisation de propositions et de principes génériques qui transcendent le contenu des savoirs locaux élaborés. Les savoirs génériques s'expriment sous la forme de méta-modèles, d'idéaux-types, de configurations, de grilles d'interprétation, etc.* »

Ces « bonnes pratiques » interprétativistes sont souvent tirées des travaux ethnographiques (Newth, 2018) et de l'ethnométhodologie (Garfinkel, 1967). La démarche pensée par Garfinkel prône l'observation et la reconnaissance de phénomènes négligés par les théories et travaux existants, il s'agirait dans notre cas de faire valoir la valeur des comportements du quotidien des innovateurs sociaux. Le fait de rendre visible un ensemble de comportements vise aussi à accéder à une compréhension fine et contextualisée du phénomène, et aux interactions en jeu entre le visible et le non visible, le tangible et l'intangible, etc.

L'Encadré 8 ci-dessus reprend de manière synthétique les sept principes évoqués par Klein et Meyers (1999) pour mener à bien des recherches interprétativistes et dont l'interdépendance permet de singulariser ce paradigme épistémologique.

En définissant notre conception du réel grâce à nos objectifs de recherche et aux spécificités de l'innovation sociale, nous avons pu inscrire notre thèse dans le paradigme épistémologique interprétativiste fondé sur une ontologie processuelle. En accord avec ce positionnement épistémologique et ontologique qui envisage l'innovation sociale comme phénomène socialement construit et qui invite le chercheur à s'en emparer de manière « totale », nous poursuivons le cadrage de notre design de recherche en précisant l'intérêt et les implications de notre mode de raisonnement abductif.

### 2.1.3 *Quel mode d'inférence avons-nous utilisé ?*

Ce chapitre expose notre démarche de recherche qui suit globalement un mode de raisonnement que nous pouvons qualifier d'abductif puisqu'il s'inscrit dans l'appel formulé par David (1999, p. 1) à « dépasser l'opposition classique entre démarche inductive et démarche hypothético-déductive et considérer une boucle récursive abduction/déduction/induction ».

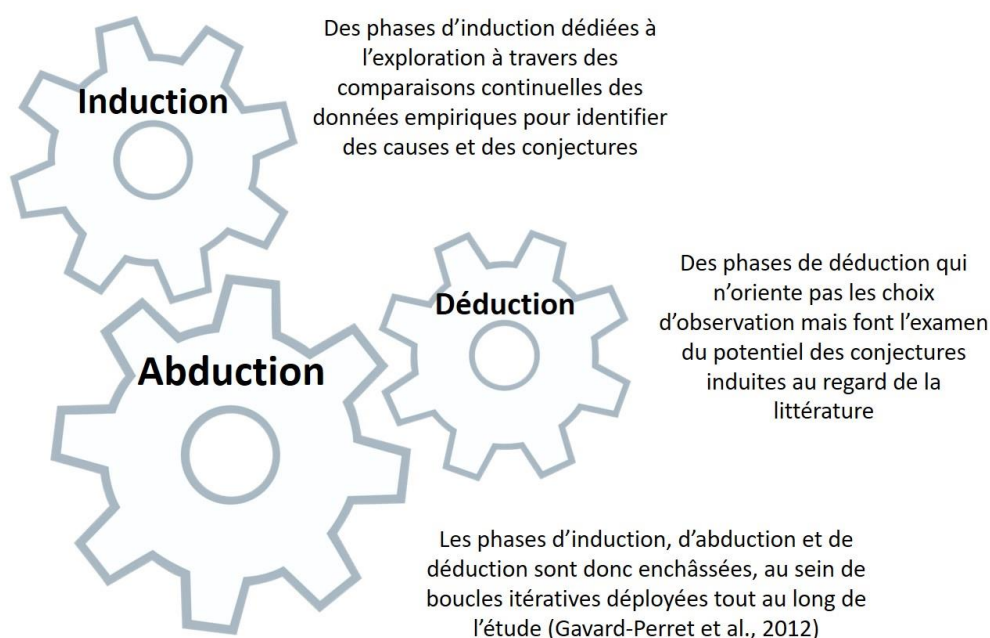
Nous pouvons en ce sens rappeler les trois modes d'inférence traditionnellement utilisés en sciences de gestion :

- La déduction exploite les connaissances scientifiques préexistantes et les confronte dans une logique de test d'hypothèse à la réalité à travers un terrain original. C'est un mode de raisonnement qui permet l'anticipation, le fait de prévoir ce qui devrait être et de vérifier cette prévision (Dumez, 2012).
- L'induction cherche à travers l'observation de phénomènes empiriques, à valider la régularité de faits ou de preuves pour en dégager des règles générales (Dumez, 2012). L'approche de la « *grounded theory* » (Glaser et Strauss, 1967) est typique de l'induction et bien que de nombreux travaux aux postures ontologique et épistémologique proches de la nôtre

exploitent ce mode d'inférence, celui-ci n'aurait pas pu convenir à notre démarche puisque notre problématique a été motivée par l'établissement d'une revue de littérature.

- L'abduction « *consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig, 1993), le processus repose sur des mécanismes d'inférences et d'analogies afin d'élaborer des réponses qualifiées de plausibles à une interrogation, et qui sont co-construites entre des connaissances scientifiques et des observations empiriques (Thiéart, 2014 ; Gavard-Perret et al., 2012).

Figure 25 : interrelations et récursivité de l'abduction avec les processus inductif et déductif  
(source : auteur)



La Figure 25 ci-dessus illustre les nécessaires interrelations de l'abduction avec l'induction et la déduction qui sont initialement théorisées par le pragmatiste Charles S. Peirce. Dumez (2012) explique le potentiel de ce mode de raisonnement pour les recherches qualitatives en sciences de gestion. C'est notamment un mode d'inférence capable de transformer des faits surprenants ou inattendus (que le chercheur peut atteindre en phase d'induction) en les considérant pleinement et en se donnant l'opportunité de requestionner son cadre théorique (appelé théories d'arrière-plan). L'enjeu est d'enrichir ce cadre théorique grâce à de nouvelles hypothèses par exemple sans se laisser manœuvrer par celui-ci (Dumez, 2012). C'est dans ce courant inspiré des approches dites « pragmatistes » et de l'enquête issues des travaux de Peirce et Dewey que réside l'idée d'abduction pouvant se résumer

ainsi : « *primacy to the empirical world but in the service of theorizing* » (Van Maanen et al., 2007, p. 1149).

Cela nous invite plus largement à nous positionner dans un des maillons de la chaîne de production de connaissances visant la formation d'hypothèses ou de propositions nouvelles et/ou complémentaires. En effet notre objet d'étude, le projet d'innovation sociale, est complexe et s'est défini à mesure de nos explorations sur le terrain et des moyens de l'appréhender rencontrés dans la littérature. Taylor et al. (2020) vont dans ce sens et invitent les chercheurs en innovation sociale à repartir d'études ancrées dans le réel et à se nourrir d'une démarche abductive pour consolider théoriquement ce champ de recherche encore immature. L'usage des cadres théoriques de départ est donc important : « *it involves actively contemplating the phenomenon in relation to existing theoretical knowledge prior to the context-focused field research stage* » (Taylor et al., 2020, p. 5). Puis les boucles successives doivent alimenter des propositions, des nouveautés, sur ce cadre théorique initial ou bien sur un nouveau (Dumez, 2012). Cela rejoint l'idée de rétroduction également utilisée dans la littérature (David, 1999 ; Dumez, 2012) pour qualifier ce schéma allant du fait observé surprenant à la recherche de ses causes. Cette quête pousse le chercheur à réinterroger la littérature et à produire des théories intermédiaires, celles-ci ont une portée à la fois générale et spécifiée, car elles entretiennent un rapport étroit avec le matériau de recherche (Gavard-Perret et al., 2012).

Nous exposons ici le cheminement stratégique de cette thèse qui visait de manière à s'emparer très tôt de notre objet d'étude en vue d'explicitier les mécanismes d'émergence d'un phénomène encore peu étudié et d'identifier des moyens mis en œuvre par les acteurs pour pérenniser dans des projets les valeurs qu'ils portent. L'abduction nous a permis progressivement de sélectionner les théories les plus éclairantes concernant les enjeux vécus sur le terrain et ce processus a contribué graduellement au développement de l'ambition théorique de notre thèse. L'abduction est donc cohérente avec notre posture interprétativiste, car elle nécessite une démarche « de détective » (Dumez, 2012) qui indique que le fait surprenant au sein d'un cas peut être confronté (non pas à d'autres cas, ou tests statistiques comme l'attendrait une démarche de recherche classique) à de nouveaux éléments explorés au sein du cas dans un processus actif de triangulation.

Le mode de raisonnement abductif complète notre positionnement et nous invite comme l'explique Michaud (2011) à viser davantage la compréhension profonde de cas spécifiques dans un contexte particulier que la recherche d'une vérité singulière et d'une prédiction linéaire. Les auteurs qui plaident pour l'abduction soutiennent en ce sens le besoin de recherches qualitatives qui produisent des récits plutôt que des construits (Dubois et Gadde, 2014) et ce, « *dans un processus abductif, lent, fait d'allers-*



*retours et de redéfinitions méthodologiques et destiné à ouvrir le champ scientifique par l'exploration, une exploration faite d'un équilibre entre bricolage et rigueur » (Dumez, 2013, p. 26).*

Nous exposons dans la sous-section suivante « l'état final » de ce processus de redéfinition méthodologique. Le rapport à notre objet d'étude nous a effectivement mené à faire le choix d'une recherche qualitative par l'étude d'un cas unique, en profondeur, sur une période relativement longue et en immersion. Nous mettons au clair toutes les implications méthodologiques d'une telle démarche.

## 2.2 Choix méthodologiques : une étude de cas ethnographique

Notre démarche de recherche qualitative s'efforce d'analyser au plus près de notre objet d'étude, le projet d'innovation sociale, quels sont les discours des acteurs et leurs intentions, mais aussi les modalités de leurs actions et de leurs interactions. C'est finalement une démarche que l'on peut qualifier de compréhensive qui vise à atteindre le pourquoi et le comment de l'action (Dumez, 2013). Cette sous-section précise notre positionnement de recherche concernant l'étude du cas La Cocotte Solidaire en mettant en confrontation la littérature avec le récit de nos choix de terrain. Ce travail de confrontation est primordial dans une démarche comme la nôtre qui exploite les outils et techniques de l'ethnographie et qui nécessite un effort de réflexivité du chercheur aux prises avec le terrain (Richez-Battesti et Vallade, 2018).

### 2.2.1 Le choix d'un cas unique

Tout d'abord, le choix de l'étude de cas semble logique d'après Yin (2017) qui présente cette méthode comme une recherche empirique visant l'étude d'un phénomène contemporain en contexte réel. L'étude de cas est particulièrement adaptée lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et lorsqu'il convient de mobiliser des sources empiriques multiples. Yin (2017) invite également tout chercheur à préciser le choix d'un cas unique ou multiple d'un côté et holistique ou enchâssé<sup>57</sup> de l'autre.

Notre choix se tourne vers le cas unique et holistique afin de saisir la richesse et la complexité d'un seul cas et de porter une attention particulière sur la zone d'ombre identifiée entre le phénomène et son contexte. Plusieurs auteurs ont par ailleurs pointé le manque d'illustrations approfondies dédiées à l'émergence d'innovation sociale (Dufays, 2019 ; Renko, 2013 ; Domanski et al., 2020). Nous nous rapprochons ainsi des études sur l'innovation sociale et plus largement sur les organisations opérant

---

<sup>57</sup> Les cas étudiés de manière holistique s'emparent de l'organisation comme un tout alors que les cas enchâssés visent à identifier plusieurs sous-cas au sein d'une même organisation par exemple (Saunders et al., 2009).

dans le contexte de l'ESS qui font le choix d'étudier des cas uniques bien spécifiques. Par exemple, Perrini et al. (2010) font le choix d'un cas unique exemplaire ou « extrême » (Miles et Huberman, 2003) pour affiner la compréhension du projet d'entrepreneuriat social à travers une organisation « modèle », car connue et reconnue pour être un succès :

*« The analysis of an acknowledged, successful case offers the opportunity to identify specific threats and facilitating conditions that influence the ability of social organizations to pursue their mission. [...] Extreme cases facilitate theory building by illuminating both the unusual and the typical ones (Patton 2002). It is in extreme cases that the dynamics being examined become more visible than they might be in other contexts » (Perrini et al., 2010, p. 516).*

Dans notre champ, les études de cas qui suivent cette logique sont nombreuses, Richez-Battesti et Vallade (2018) proposent par exemple l'analyse longitudinale du premier incubateur régional d'innovation sociale en France. Ce terrain fait référence dans son domaine et offre aux chercheurs un point d'ancrage pour observer et interroger sur une dizaine d'années les initiateurs de l'incubateur, mais aussi les partenaires, les usagers et les projets qui ont émergé du dispositif.

Nous nous orientons donc vers ce type de cas dont l'étude en profondeur est plébiscitée et doit nous permettre d'atteindre les dimensions stratégiques et contextuelles du projet d'innovation sociale en nous offrant la possibilité de collecter une grande diversité de données et de prendre en compte l'évolution dans le temps.

Mais comment réaliser ce choix ? La recherche d'un cas exemplaire dès son émergence pose des interrogations légitimes. Nous l'avons vu, l'innovation sociale reste un objet peu figé et mal défini et qui, de fait, peut émerger dans de multiples contextes et sous des formes très hétérogènes. Yin (2017) propose à ce sujet de sélectionner le cas en accord avec le choix de l'objet de recherche et de la problématique (en admettant que ceux-ci puissent évoluer en fonction des découvertes réalisées pendant la collecte de données) qui permettent de délimiter le cas (physiquement et temporellement). Sur ce point, nous avons rapidement défini un périmètre élargi pour notre recherche et souhaitons aborder des innovations sociales naissantes, au stade du projet. Aussi, et en accord avec notre revue de la littérature sur le concept (cf. chapitre 1), nous accordons de l'importance au territoire d'ancrage de l'innovation sociale et à ses dimensions collectives dans une perspective institutionnaliste (Richez-Battesti et al., 2012). Cela nous poussait à cibler un territoire et un écosystème facilitant pour ce type de projet.

Le choix du cas peut également être pensé en fonction d'autres études de cas issues de recherches passées auxquelles le chercheur pourrait avoir intérêt à confronter ses résultats (Yin, 2017). À ce titre, plusieurs travaux ciblent les cas d'innovation sociale à travers, des concours, des prix, des appels à

projets ou encore des programmes d'incubations et des plateformes (Schieb-Bienfait et al., 2009 ; Richez-Battesti et Vallade, 2018 ; Boughzala et al., 2019) témoignant (dans le contexte français), de l'institutionnalisation en cours autour de notre objet d'étude et nous ayant inspiré pour le choix de notre cas. Concrètement, cela peut prendre la forme de dispositifs dédiés aux innovations sociales naissantes qui se structurent et s'organisent depuis peu sur les territoires français : le dispositif « Popcorn » en Loire-Atlantique (cf. section 1 sur l'écosystème nantais) ou son équivalent « la Bulle » pour le Maine-et-Loire regroupent les dimensions et les ingrédients nécessaires à l'émergence d'innovations sociales dans une perspective institutionnaliste (Richez-Battesti et al., 2012).

L'Encadré 9 ci-dessous relate le processus de choix du cas étudié et l'enjeu d'accéder à l'émergence de ce cas dont le caractère exemplaire ne pouvait être prédéfini.

#### *Encadré 9 : repérage du projet d'innovation sociale émergent*

Les études préliminaires des écosystèmes nantais et québécois ont joué un rôle déterminant dans le repérage et la sélection du cas unique. C'est à travers la compréhension des dynamiques en jeu sur ces territoires et l'identification d'acteurs et de lieux clés que nous nous sommes munis progressivement des moyens d'atteindre des projets d'innovation sociale émergents et pertinents.

La première approche qui consiste à détecter la présence d'initiatives socialement innovantes est réalisée à travers l'étude d'un dispositif de participation publique (l'AAP 15 lieux à réinventer de la Ville de Nantes, cf. Denos et al., 2019). Le dispositif rassemblait un ensemble de propositions socialement innovantes et impulsait leur émergence sur son territoire. Une diversité de projets est alors accessible (tiers lieu dédié au zéro déchet, projet de CAE ou encore une champignonnière urbaine), ils sont plus ou moins socialement innovants, structurés et ouverts à un fonctionnement multipartenarial et collectif. La Cocotte Solidaire, est l'un des projets rencontrés au sein du dispositif.

L'appel à projets citoyen remporté par La Cocotte Solidaire permettait au projet de jouir d'une certaine reconnaissance au sein de l'écosystème nantais avant même son lancement, ce qui validait en partie notre objectif d'étudier un projet exemplaire. Il faut noter que, parmi les lauréats, La Cocotte Solidaire était l'un des rares projets à naître de l'appel à projets, la structure associative a été créée une fois l'appel à projets remporté, à l'été 2018. Le processus qui a amené ce projet à se développer et remporter l'appel à projets citoyen lui donne des bases solides concernant son potentiel d'innovation sociale et il incarnait déjà les dimensions présentées dans la revue de la littérature (cf. Figure 6) : une réponse à un besoin social, l'ancrage territorial, la nouveauté, un processus collectif, démocratique et hybride du point de vue des ressources et enfin une visée transformatrice.

Après une première rencontre opportuniste avec les porteuses du projet lors d'un Salon de l'entrepreneuriat de Nantes en décembre 2018, nous décidions d'approfondir l'étude de ce projet en phase d'expérimentation de son activité avant un lancement officiel de son activité en septembre 2019.

Bien sûr, à ce stade, et en accord avec notre démarche abductive, nous n'imaginions pas que le choix de nous rapprocher de ce projet en ferait notre cas unique. Mais nous nous trouvions au plus près des enjeux d'émergence et il nous a paru pertinent de mener une étude approfondie et de saisir l'opportunité d'observer *in situ*, et *in vivo* le projet naissant de La Cocotte Solidaire.

Pour finir, il faut rappeler les limites de l'étude de cas unique. Ce type d'analyse est globalement sujet à des limites de généralisation que Leonard-Baton (1990) propose d'associer à plusieurs biais potentiels : l'évaluation erronée de la représentativité d'un événement unique ; l'exagération de l'importance d'une donnée en raison de sa disponibilité immédiate, ou encore les analyses biaisées en raison d'un ancrage au terrain mal ou non conscientisé du chercheur. C'est en ce sens que de nombreux auteurs ont plaidé pour la multiplication des cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2017) qui permet de renforcer l'objectivité des résultats en spécifiant des variables clés comparables, car communes à plusieurs cas. Ces débats nous renvoient finalement aux différences de positionnement épistémologique entre positivisme (multiplier les cas pour garantir la généralisation des résultats) et interprétativisme ou constructivisme (approfondir un cas pour détecter des écarts à la théorie ou des faits surprenants).

Les limites qui incombent à notre choix d'analyser un cas unique seront approfondies et répondues grâce aux arguments développés dans la suite de cette section.

### *2.2.2 Approcher et observer un processus*

Après avoir détaillé le choix d'étudier un cas unique, nous pouvons préciser notre approche holistique de ce cas et notamment l'enjeu que constitue l'accès aux données stratégiques d'un terrain.

Pour asseoir nos choix méthodologiques, nous nous inscrivons plus largement dans les études qui plaident un renouvellement de la recherche en entrepreneuriat, extrayant celles-ci d'une perspective rationaliste basée sur des liens de cause à effet et portée par la figure centrale de l'entrepreneur-héros (Germain et Jacquemin, 2017 ; Hjorth et al. 2015). Ce courant de recherche critique invite à se saisir des conditions de la pratique entrepreneuriale en se rapprochant de l'entreprendre en train de se faire ou l'entrepreneuring (Germain et Jacquemin, 2017), comme flux d'événements et d'interactions, d'apparitions éphémères autour desquels s'organisent les interprétations et les actions. Cette reconsidération assez récente du phénomène entrepreneurial génère de riches débats sur les méthodes à adopter, car il est notamment souligné la considération accrue du contexte pour étudier l'entrepreneuriat social (Newth, 2018). Jouison-Laffite (2009, p. 23) précise à ce titre que « *la priorité doit être donnée aujourd'hui à l'utilisation de méthodes inductives et de recherches longitudinales ancrées dans des terrains rigoureusement sélectionnés et conçues pour permettre l'accumulation d'observations scientifiques au cœur des processus entrepreneuriaux* ». Ceci étant dit, l'observation que nous devons mettre en place pour rendre compte de l'émergence du projet sélectionné, en tenant compte de ses aspects dynamiques et situés, tient plus d'une stratégie qui doit être pensée dans un design méthodologique d'ensemble que d'une technique de collecte de données qui associe « voir et entendre » (Gavard-Perret et al., 2012).

Mettre en place une stratégie d'observation invite naturellement le chercheur à questionner son rapport au terrain. De fait, le chercheur ne peut s'immiscer dans le contexte organisationnel qu'il compte observer en prétendant qu'une telle démarche soit dépourvue d'interactions et d'influences sur son objet de recherche. Il est donc nécessaire d'admettre l'intérêt d'une recherche contextualisée et processuelle pour ensuite faire valoir les enjeux afférents aux relations que nouent le chercheur avec son terrain. Le cadre d'analyse contextualiste de Pettigrew (1990, 1997) conçu pour l'analyse des processus de changement considère trois éléments à prendre en compte pour saisir les aspects dynamiques et situés d'un phénomène organisationnel. Une connaissance fine du contexte, c'est-à-dire des variables d'influence issues de l'environnement dans lequel émergent les innovations sociales. Une analyse du contenu, qui vise à cadrer le phénomène observé, et dans notre cas à conceptualiser le projet étudié. Et enfin, l'approche du processus, qui doit rendre compte d'une évolution, d'un phasage généré par l'activité dynamique des acteurs, qui portent et développent le projet d'innovation sociale.

Cette approche, qui met en interaction le « *what, why, and how of organizations in action* » (Pettigrew, 1990 p. 284) justifie le dépassement nécessaire d'une observation désincarnée de notre objet d'étude pour tenter d'en saisir la complexité. À ce titre, les *process studies* (Langley, 1999, Langley et al. 2013) envisagent les phénomènes étudiés plutôt sous forme d'événements que d'entités. Ces travaux nous offrent des outils méthodologiques pertinents pour approcher les projets d'innovations sociales comme une suite d'événements contextualisés dont nous voulons comprendre la trajectoire, découvrir les *patterns* ou identifier une intrigue dont la richesse permettra une identification à d'autres cas (et une généralisation possible des résultats). Aussi, le choix d'une étude processuelle pose la question de la durée de l'observation et plus largement, celle du temps. À ce sujet, le temps est une variable qui peut se voir attribuer un rôle important (on parle du temps physique appelé *chronos*), ou au contraire rester au second plan. Dans ce cas, l'évolution du phénomène observé peut se trouver dissociée de toute mesure temporelle (on parle alors d'un temps ressenti ou construit socialement appelé *kairos*) (Thietart, 2014). Cette seconde vision, dite du « temps humain » est plébiscitée par les chercheurs de la pensée processuelle en entrepreneuriat (Hjorth et al., 2015 ; Germain et Jacquemin, 2017) pour qui « *il s'agit de tenter de comprendre ces moments créatifs, les "moments entrepreneuriaux", qui naissent d'une improvisation réalisée sur le vif du moment, qui ouvrent l'imagination et permettent les transmutations* » (Germain et Jacquemin, 2017, p. 16).

L'Encadré 10 évoque le besoin d'être aux prises avec son objet d'étude et de créer une relation de recherche pour se rapprocher des moments entrepreneuriaux. L'accès au terrain suit une stratégie qui vise à être le plus recevable possible. C'est ce que Aït-Aoudia et al. (2010) conseillent en choisissant un

vocabulaire adapté, en évitant de dévoiler sa problématique, en étant attentif à son apparence (vestimentaire) ou encore en ciblant le ou les *gatekeepers* du projet pour faciliter l'intégration.

*Encadré 10 : Accéder au terrain et initier une relation de recherche*

Deux premières observations sont menées lors d'expérimentations que l'association La Cocotte Solidaire réalise en amont de son lancement. Elles nous permettent de définir les contours de l'activité de l'association, ses aspects sociaux et économiques notamment, mais nous confronte rapidement au besoin d'accéder à « l'envers du décor ». Il semble nécessaire d'entreprendre un suivi à plus long terme de l'évolution du projet avec comme perspective, le lancement de son activité de cantine participative et solidaire quelques mois plus tard.

Pour initier un processus relationnel, nous avons entrepris de suivre au plus près l'actualité du projet et de planifier des rencontres formelles et informelles régulières. Notre proximité avec le projet s'est révélée être un atout important. Cette proximité est à la fois géographique (le projet se développant proche du lieu de vie du doctorant), et relationnelle (les porteuses de projets sont de la même génération, partagent de nombreux centres d'intérêt et valeurs avec nous). Nous cherchions à entrer sur ce terrain en étant le plus recevable possible (Aït-Aoudia et al., 2010).

À la suite d'un premier rendez-vous formel convenu avec les porteuses du projet, un partenariat est noué afin que nous puissions régulièrement les solliciter sur l'avancement du projet. L'obtention de ce partenariat était une étape importante, nous répondions à leur accord par ce mail : « *Merci beaucoup pour cette réponse positive ! Positive pour moi, c'est une super opportunité d'apprendre sur le terrain avec vous. Et positive pour vous j'en suis sûr ! J'espère déjà pouvoir raconter cette aventure solidaire au travers de ma thèse !* » (Chercheur, janvier 2019).

La création de relations pérennes entre chercheurs et acteurs n'est jamais simple, les travaux relevant de l'ethnographie<sup>58</sup> font part de ces enjeux (Van Maanen et Kolb, 1982 ; Michaud, 2011). Si le premier accès à un terrain peut sembler aisé, le besoin de répéter cet accès, d'accéder à certaines informations, de prendre du temps aux acteurs, etc., relève d'un défi pour le chercheur aux prémices de sa démarche. C'est un enjeu qui peut être décrit comme suit : « *not a matter to be taken lightly but one that involves some combination of strategic planning, hard work, and dumb luck* » (Van Maanen et Kolb, p. 14). Le milieu de l'entrepreneuriat et de l'innovation sociale suit particulièrement cette idée puisque ses acteurs sont généralement des individus empathiques et ouverts à toutes formes d'interactions dans un monde où l'on entend souvent que « le réseau est roi ». Dans notre cas, l'investissement relationnel a rapidement porté ses fruits grâce à notre proximité avec le projet et ses porteurs, mais face à cet accès rapide et précieux au terrain se pose inévitablement la question des interactions entre le chercheur et son objet de recherche.

---

<sup>58</sup> Nous faisons référence à l'ethnographie comme une approche du travail empirique en sciences sociales dont nous tirons les expériences et bonnes pratiques. Nous suivons le sillage de Newth (2018, p. 3) pour qui l'ethnographie est basée sur « *the close observation of and involvement with people in a particular social setting and relates the words spoken and the practices observed or experienced to the overall cultural framework within which they occurred* » (Watson, 2011, pp. 205-206). »

### 2.2.3 Participation et rapport au terrain

Les écrits sur l'observation en tant que stratégie d'investigation évoquent la notion « *d'attention vigilante* » comme « *expérience sensible du monde* » (Gavard-Perret et al. 2012, p. 167). Cette posture ancrée consiste à se saisir de la diversité des éléments qui font et entourent le phénomène organisationnel (personnes, ressources, contextes physiques, institutions, etc.) et implique bien souvent une présence au cœur de l'objet étudié. Newth (2018) expose les travaux en entrepreneuriat qui valorisent un contact avec le phénomène étudié, il différencie les approches « *hands-on* » et « *arm's lenght* ». Ces dernières ne placent pas le chercheur au milieu de ce qu'il étudie et reposent uniquement sur les informations fournies par les participants. Ces méthodes sont généralement des entretiens, des enquêtes, des analyses de documents ou l'utilisation de sources secondaires. Les méthodes « *hands-on* » englobent les traditions anthropologiques du travail de terrain que sont l'observation participante, l'ethnographie et l'auto-ethnographie.

L'étude immersive d'un projet d'innovation sociale passe par l'acquisition d'une expertise interactionnelle (Collins, 2004 ; Langley et al. 2013). Il s'agit de connaissances des modes de communication spécifiques à un domaine, visant à engager des discussions riches produisant du contenu technique et personnel. Il faut pour cela réaliser un travail d'immersion, qui sera plus ou moins long et difficile selon le domaine et en gardant à l'esprit l'objectif d'accéder à la complexité du sujet, duquel le chercheur peut tirer un maximum de signaux et d'informations.

Il doit alors justifier de la tension entre les deux pans indissociables de l'équation intellectuelle du chercheur (Paillé et Muchielli, 2016) : d'un côté, son attachement aux référents théoriques de son sujet et de sa revue de la littérature, de l'autre, ses propres traits de personnalité, son impact sur l'organisation observée et ses relations avec les acteurs qui impliquent un travail de réflexivité. C'est-à-dire une capacité à nuancer cette immersion pour éviter au chercheur de s'enfermer ou de perdre en objectivité par exemple. Pour cela, il est proposé d'équilibrer son rapport au terrain via les statuts d'*insider* et d'*outsider* au projet étudié (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Houtebeckers, 2017). Lorsqu'il est possible de travailler en équipe, les chercheurs peuvent se répartir ces rôles, lorsque le chercheur mène seul son étude, il peut segmenter son étude en phases, faisant varier son immersion dans le projet étudié (LeCompte et Schensul, 2013). La position d'*insider*, nous l'avons compris, permet la mise en place d'observations en immersion, qui, sur la durée, peuvent devenir naturelles pour les acteurs et limiter leurs biais comportementaux. Ce statut croisé à la notion d'attention vigilante permet d'observer le quotidien, et les pratiques courantes, tout en étant capable de saisir les événements marquants, aussi appelés moments critiques. Ces moments peuvent être les marqueurs du passage d'une phase à une autre, d'un cycle à un autre dans une perspective processuelle (Pettigrew, 1997). En adoptant ce statut d'*insider* dans une recherche longitudinale, le chercheur peut exploiter une

position intermédiaire entre le choix d'opérer l'observation de manière ouverte et transparente, ou au contraire « à couvert » et donc de manière infiltrée dans l'organisation (Soulé, 2007).

De nombreux chercheurs qui ont écrit sur leur expérience en immersion font valoir la notion de réciprocité (Pettigrew, 1997 ; Petitgand, 2018) connexe à la présence du chercheur auprès des acteurs de l'organisation étudiée. Il s'agit pour les praticiens d'évaluer ce que peut leur apporter la présence du chercheur dans leur quotidien (main-d'œuvre gratuite, réflexivité) et à plus long terme (préconisations stratégiques pour l'organisation, etc.). Ceci relativement à ce que, eux, en tant qu'acteurs pourront apporter au chercheur, en termes de temps, de données, et *in fine* de contributions pratiques et théoriques. La notion de réciprocité est par ailleurs très utilisée lorsqu'est mentionné le potentiel de l'innovation sociale et de l'ESS à renouveler les interactions et échanges économiques dans des dynamiques partenariales plus horizontales, fondées sur des logiques de don/contre-don, d'entraide et d'engagement complémentaires des échanges purement marchands et de la redistribution étatique (cf. chapitre 2, 1.1.2.2, p. 108).

Cette réciprocité négociée est d'autant plus prégnante pour les recherches sur l'innovation sociale et l'entrepreneuriat en général pour lesquels les acteurs sont demandeurs de toutes formes d'accompagnement, mentorat, ou soutien en général (Jouison-Laffitte, 2009). Petitgand (2018, p. 190) qui réalise son étude auprès d'entrepreneurs sociaux propose une illustration intéressante de cet enjeu :

*« Dès mon premier contact avec Sara Almeida, la directrice de Solitéar, j'ai senti qu'une relation de réciprocité devait s'installer entre nous deux. Elle m'a ainsi fait savoir qu'elle attendait de moi que je contribue activement aux activités de l'organisation et que je lui apporte mon expertise pour améliorer son fonctionnement. [...] Je nourrissais en effet l'espoir de m'immerger dans une entreprise sociale sans pour autant influencer le cours des décisions prises en son sein. La position d'"observateur participant passif" (Schwartz & Schwartz, 1955) que je recherchais était cependant difficilement tenable au sein d'une organisation comme Solitéar, manquant souvent de personnel pour réaliser l'ensemble des tâches quotidiennes. Je devais donc passer de la position d'observatrice à celle de participante pour observer de près les pratiques des membres de Solitéar et de ses parties prenantes. »*

La réciprocité est donc un enjeu, voire un risque, parmi de nombreux autres que suscite la posture d'observation *in situ* que nous décrivons ici, et qui « impose une réflexion sur la nature des relations qui s'instaurent entre l'observateur et l'observé » (Matheu, 1986, cité par Gavard-Perret et al. 2012, p. 168). Il peut s'agir de biais cognitifs ou affectifs liés aux relations nouées avec les acteurs (biais d'empathie ou de charisme à l'égard des acteurs par exemple). Tout cela rejoint la capacité du



chercheur à préserver un certain équilibre vis-à-vis de son terrain, à tenter de jouer d'une « *familiarité distante* » avec les acteurs (Matheu, 1986).

Finalement c'est la question du degré de participation du chercheur qui se pose ici en filigrane (Soulé, 2007). L'immersion durable auprès d'un projet d'innovation sociale implique pour le chercheur de gagner une certaine légitimité qui passe bien souvent par l'action et la participation. Michaud (2011), qui s'est impliquée pendant plus de trois ans dans un projet coopératif pour y étudier la gestion des tensions socioéconomiques, présente sa participation comme variable et dont le degré varie sur un continuum allant de la non-participation, à la participation active en tant que bénévole. La participation bénévole l'a menée à accomplir une grande diversité de tâches auprès de multiples parties prenantes. Cet investissement garantit le développement de l'expertise interactionnelle (Collins, 2004) nécessaire au chercheur qui doit, en parallèle, maîtriser son émancipation et trouver un équilibre subtil entre le détachement et la participation. Le chercheur peut alors plus aisément jongler entre les niveaux de participation et obtenir des acteurs la richesse des données espérée. Dans l'exemple de Michaud (2011), son statut lui permettait de solliciter facilement des entretiens auprès des acteurs ou encore la réalisation d'observations non-participantes lors de réunions de la direction. L'un des enjeux majeurs pour l'étude de projet d'innovation sociale est donc de se montrer utile à l'activité entrepreneuriale, tout en restant substituable au risque de voir la stratégie d'observation envisagée absorbée par la participation. Ce risque se matérialise par l'impossibilité d'adopter une posture d'observateur et de prendre du recul et des notes lorsqu'un moment critique se manifeste, car trop impliqué dans l'action et les attentes des acteurs en termes de participation. La gestion de cette tension entre « *l'observation que requiert l'appartenance au monde académique, et la participation qu'ordonne le terrain* » (Soulé, 2007, p. 138) doit ainsi intégrer la réflexion du chercheur. De nombreux auteurs utilisent pour ce faire la nuance entre observation participante et participation observante (Soulé, 2007 ; Lalonde, 2013) :

« *Dans l'observation participante, la priorité est à la distanciation du chercheur afin de réduire la part de subjectivité qui pourrait provenir d'une implication trop importante. Au contraire, la participation observante permet d'accepter cette subjectivité en incitant le chercheur à s'affirmer en tant que membre à part entière de son terrain de recherche* » (Mériade, 2019, p. 21).

Nous poursuivons dans l'Encadré 11 ci-dessous le récit de la négociation et du choix d'un positionnement de participation observante pour l'étude du cas La Cocotte Solidaire.

*Encadré 11 : Se positionner revient à s'engager*

Dans le cadre de la recherche menée auprès de La Cocotte Solidaire la question de notre position par rapport au terrain s'est posée d'emblée. Le suivi du projet nous a mené à devenir adhérent et à participer à plusieurs réunions à destination des bénévoles que les fondatrices du projet travaillaient à fédérer. C'est ainsi que peu de temps après nous avoir admis comme partenaire-observateur du projet, les fondatrices nous ont proposé avec six autres personnes de former le premier conseil d'administration de la jeune association. Après discussion avec nos encadrants (jouant ici le rôle de partenaires de recherche, LeCompte et Schensul, 2013), nous choisissons d'intégrer l'organe de gouvernance du projet qui prévoit un fonctionnement partagé et horizontal (les sept membres élus sont co-présidents de l'association).

Il fallut nous immerger dans la culture hybride qui imprégnait ce projet lors de son émergence, à la fois associative et entrepreneuriale. Ce qui impliqua un fort engagement de notre part tant au niveau stratégique en tant que participant assidu aux réunions du conseil d'administration qu'au niveau opérationnel, où les besoins étaient importants et où les efforts « de terrain » étaient la clé de l'obtention d'une certaine légitimité et d'une familiarité avec les acteurs. En revanche, si cet engagement nous donnait accès à des données précieuses (observations, mails, documents partagés de l'association) il fallait accepter les biais comportementaux de cette position de co-président qui impliquait des responsabilités envers l'organisation et supposait un rapport hiérarchique envers les salariées-fondatrices, dont le rôle restait central dans le portage du projet.

Notre participation active et régulière nous permet de dépasser un certain nombre de barrières « techniques » liées au portage de projets socialement innovants. En étant présent au lancement du projet, nous assistons à des décisions complexes et des choix forts qui nous imposent à nous, et avec les autres membres du conseil d'administration de nous questionner, de débattre, de nous renseigner (peut-on accepter tous les financeurs pour lancer un projet d'un point de vue éthique ? Comment préserver un modèle de décision démocratique lorsque des fondateurs deviennent salariés d'un projet ? etc.). Nous acquérons au début de notre immersion de nombreuses connaissances, si bien que nous ne nous sentons pas tellement utile à ce stade, mais nous comprenons plus tard que ce socle de connaissances et d'expertise est nécessaire et complémentaire à la proximité relationnelle qui s'est installée avec les membres du projet. Cette phase d'apprentissage nous pousse à nous poser de nombreuses questions, et à chercher les réponses dans notre quotidien de chercheur, dans la littérature notamment, mais aussi dans les entretiens ou échanges informels menés. L'expertise interactionnelle (Collins, 2004) s'affine de pair avec l'équation intellectuelle (Paillé et Muchielli, 2016) de notre recherche puisque nous gagnons progressivement un regard spécifique à notre quotidien de chercheur. Nous devenons légitime à cet égard, et cette personnalité de « prof-médiateur » facilite notre attitude d'écoute, de prises de note et d'aller-retour avec la théorie.

Nous avons parcouru un ensemble de questionnements relatifs au choix de l'observation comme stratégie de recherche. Repartir d'une posture d'observation au sens large nous a permis de construire une approche qui soit la plus pertinente possible à l'étude de notre cas d'innovation sociale. Les caractéristiques multipartenariales et multidimensionnelles du projet, croisées au besoin d'étudier au plus près les enjeux de leur émergence, justifient notre proposition de penser une stratégie d'observation située au cœur du projet, instaurée sur la durée et équilibrée en termes de participation. En ce sens nous validons l'usage de la participation observante comme nuance terminologique (Soulé,

2007) la plus adéquate à notre posture. Aussi, nous exploitons les connaissances issues des méthodes ethnographiques (Watson, 2011 ; Newth, 2018) pour nous prémunir des bons outils et des bonnes pratiques pour notre recherche immersive. Avant d'approfondir sur la mise en œuvre de cette stratégie, nous allons dans la partie qui suit, questionner les limites de notre engagement auprès du projet à travers la tentation d'inscrire notre posture dans le cadre de la recherche-action.

#### *2.2.4 Limites de l'engagement : la tentation de la recherche-action*

La présence au cœur d'un terrain, à l'instar d'un ethnographe, met le chercheur dans une position centrale où il devient à la fois l'instrument, le conduit et le filtre par lesquels les données circulent (Newth, 2018). Cet engagement a des coûts et des limites, et notamment un coût temporel pour le chercheur qui s'inscrit durablement auprès d'un phénomène sans pouvoir prédire s'il y rencontrera des faits particulièrement intéressants. De ces limites naît la tentation de valoriser cette présence durable du chercheur pour « prendre en main » la recherche en construisant un projet de connaissance bien identifié.

En effet, lorsque l'on évoque une recherche menée par observations immersives, longitudinales et participatives auprès d'acteurs, porteurs de projet organisationnel en phase de construction, nous nous approchons indéniablement du cadre intégrateur de la recherche-intervention (David et al., 2012), et des différentes déclinaisons que nous lui connaissons : recherche-action (Allard-Poesi et Perret, 2003), recherche-intervention dans une démarche d'ingénierie (Hatchuel, 1994), recherche-accompagnement (Bréchet et al. 2014) ou encore alteraction (Allard et Bravo, 2016). Pour concevoir ces démarches dans une vision élargie, David et al. (2012, p. 210) proposent la définition suivante :

*« La recherche intervention consiste à aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en sciences de gestion ».*

La tentation est justifiée, pour le chercheur-observateur en activité auprès d'un projet d'innovation sociale, de concevoir sa démarche comme une intervention, porteuse d'un changement ou de transformation qui soit bénéfique à l'organisation étudiée. Cela peut faire écho à la dimension transformatrice de l'innovation sociale (Turker et Altuntas Vural, 2017) que de nombreux auteurs appellent à la fois à étudier et à stimuler (Cajaiba-Santana, 2014). Pour Jouison-Laffitte (2009), la démarche de recherche-action est pertinente, bien que peu exploitée dans le cadre des études en entrepreneuriat où d'un côté, l'objet de la création organisationnelle en tant que processus complexe

se prête à cette stratégie et de l'autre, les relations d'intervention, de collaboration ou d'accompagnement sont fortement sollicitées par les entrepreneurs eux-mêmes.

Plusieurs questions doivent cependant être posées en amont d'une telle démarche pour préciser la conception retenue et ses caractéristiques étant donné que la recherche-action souffre d'une certaine souplesse conceptuelle qui la rend abstraite. D'abord, le renoncement à une certaine neutralité à l'égard du terrain investigué est nécessaire et fait consensus parmi les diverses approches (David et al., 2012). Ensuite, il s'agit d'interroger la dimension de changement au sein du projet de connaissance du chercheur. La recherche-action implique de préciser la situation de problème concret pour les acteurs qui justifie le choix du terrain.

En entrepreneuriat l'incertitude et les situations problématiques ne manquent pas, l'évolution rapide de l'organisation par « essai-erreur » (Jouison-Laffitte, 2009) prouve à la fois la richesse de ce type de terrain, mais aussi la difficulté d'identifier un problème concret à résoudre à travers le dispositif de recherche. Cette entrée par le problème motive ensuite deux approches qui nous permettent de distinguer recherche-action et recherche-intervention. Si la visée première est la création de connaissances à travers un changement impulsé par le chercheur, l'approche sera plutôt interventionniste, voire ingénierique. La recherche-intervention se base sur la volonté de changer l'organisation en apportant ou en concevant un certain nombre d'outils, de modèles et en tentant d'apprendre quelque chose de ce changement alors qu'il se produit (et non a posteriori) (Allard-Poesi et Perret, 2003). Dans le cas opposé, que l'on affine à la recherche-action : « *le chercheur part de la situation présente et des représentations que les acteurs en ont pour les aider, sans autre outil que des dispositifs relationnels —groupes de travail, entretiens— à construire et à piloter un processus de transformation* » (David et al., 2012, p. 133). Le projet de connaissance en recherche-action comme en recherche-intervention se veut transformatif, mais les moyens d'y parvenir diffèrent.

Nous pouvons retenir ici qu'une stratégie d'observation pertinente à l'étude des projets socialement innovants peut tout à fait s'inscrire dans une démarche de recherche-action, qui priorise la connaissance, doit prendre en compte les avis, les besoins, les idées des acteurs pour construire pour eux, via eux, et avec eux, le changement et de nouvelles connaissances.

Le projet transformatif sous-jacent à ces démarches soulève également de nombreux points de vigilance. Tout d'abord, la grande incertitude qui traverse les projets d'innovation sociale dont l'émergence reste à ce jour peu étudiée rend difficile les discussions et négociations avec les praticiens visant à cibler une problématique plutôt qu'une autre. La figure de l'expert que peut représenter le chercheur à l'égard des porteurs de projet comporte le risque de voir s'instaurer une relation « consultant-client » (Jouison-Laffitte, 2009) ou au contraire peut fermer les portes à des dynamiques

plus horizontales et participatives prônées au sein des projets. Les écrits sur cette démarche alertent systématiquement sur la difficulté à généraliser les résultats, à faire valoir leur validité externe en plus de leur actionnabilité (Allard-Poesi et Perret, 2003). La robustesse de l’ancrage théorique est ici décisive pour renforcer les contributions de la recherche (Jouison-Laffitte, 2009).

Alors, il faut rappeler la construction progressive (et abductive) de notre objet de recherche dans une posture interprétativiste. Notre positionnement s’aligne avec l’objectif de décrire finement les mécanismes de l’innovation sociale, d’être présent et à l’affût du fait surprenant (Dumez, 2012 ; Dubois et Gadde, 2014), de ne pas se laisser « happer » par la figure héroïque de l’entrepreneur social (Houtbeckers, 2017) pour finalement tenter d’éclairer la zone d’ombre identifiée entre structure et agence. Si l’inscription dans le cadre de la recherche-action nous tentait et permettait d’authentifier notre démarche de recherche, nos objectifs de recherche nous imposaient d’approcher avec une certaine humilité la complexité du phénomène. Nous justifions en ce sens l’intérêt pour notre étude de « contenir » notre immersion à la participation observante. L’Encadré 12 suivant présente les

*Encadré 12 : Tenir une position de participant-observateur*

En occupant l’une des 7 places de co-président de l’association à partir d’avril 2019, nous avons pu nous essayer à de multiples rôles, tâches et activités. Sur la période étudiée, notre participation a varié sur un continuum entre des activités plus opérationnelles et d’autres, plus stratégiques, avec comme constante notre présence aux réunions du conseil d’administration qui se tenaient en moyenne 2 fois par mois. Il était question de multiplier les angles d’observation possibles tout en construisant et en maintenant la légitimité nécessaire pour « faire partie du groupe ».

Nous nous sommes rapidement pris au jeu de la participation et alors que nous devenions de plus en plus proche des membres de La Cocotte Solidaire, il était parfois difficile de s’abstraire de notre position de participant et de conserver notre regard de chercheur afin « de rendre le familier étrange » (Van Maanen, 1995). Nous sentions le risque de perdre la capacité à cerner les singularités du projet, à être biaisé par l’intimité et la sympathie gagnée auprès des membres du projet. C’est notamment grâce à nos allers-retours hors du projet, via l’étude de l’écosystème nantais et l’obtention de regards de divers acteurs, que nous maintenions une distance à la fois émotionnelle et intellectuelle vis-à-vis de notre terrain (Petitgand, 2018). Aussi nous confortions notre impact sur le projet grâce au système de co-présidence et de prise de décision partagée, notre voix ne pesant qu’à un septième dans les décisions.

À ce défi relationnel se cumulait le foisonnement d’enjeux rencontrés par le projet et ses porteuses, typiques d’une situation d’urgence. En discutant de cette multiplication d’enjeux et de notre position en immersion, nous avons entrevu le potentiel de recentrer notre action sur un objet plus précis et de poursuivre notre étude dans une démarche de recherche-action.

En effet, les problématiques des acteurs pouvaient relever des ressources à mobiliser pour le lancement du projet, du modèle de gouvernance partagée, de tensions socioéconomiques, de la volonté des fondateurs de se désapproprier leur projet pour le rendre plus collectif et citoyen, etc. Ce foisonnement d’enjeux était très stimulant et nous poussait à explorer de nombreuses grilles théoriques, les potentialités d’enclencher une recherche-action étaient à la fois riches et diffuses. Nous comprenions alors, qu’au cœur du projet, le duo de fondatrices développait une forte capacité à résoudre ces enjeux grâce au maillage sociomatériel qui les entoure (conseil d’administration, structures d’accompagnement, partenariats divers, etc.), et que la position acquise en tant que bénévole au sein du conseil d’administration nous permettrait un suivi régulier et l’observation de ce travail de développement du projet.

tensions dans la relation entre le chercheur et son objet de recherche qui précisent les contours d'une démarche différente de la recherche-action.

L'acquisition d'un accès privilégié à son objet de recherche met le chercheur face à la difficulté de borner le projet de connaissance. Dans notre cas, nous avons longtemps gardé à l'esprit la possibilité de passer d'une démarche de participation observante à celle de recherche-action en restant notamment ouvert aux besoins et aux sollicitations des membres du projet. Mais l'occasion d'activer un projet de transformation et d'étudier celui-ci ne s'est pas présentée et nous sommes restés attachés à vouloir comprendre plus largement et durablement le processus d'innovation sociale.

C'est en ce sens que nous avons cherché à maintenir notre engagement auprès de l'association, même au-delà de la période de collecte des données et du cadre de la recherche doctorale. Précisément, nous avons fait le choix de conserver notre rôle de co-président au sein de l'association, estimant que le potentiel de recherches à mener était encore important et précieux à ce stade de la carrière de chercheur. Néanmoins, lors de l'analyse et de l'écriture de la thèse, nous avons pris soin de nous distancier en limitant notre investissement au maximum (via le transfert de certaines responsabilités aux autres membres du conseil d'administration notamment).

Nous avons précisé nos choix méthodologiques en accord avec le positionnement précédemment décrit. Nous poursuivons dans cette voie et concrétisons ces choix en détaillant notre stratégie de recueil et d'analyse des données.

### 2.3 Stratégies de recueil des données

Dans cette troisième sous-section, nous présentons l'ensemble des stratégies relatives aux données que nous avons collectées sur le terrain de La Cocotte Solidaire. Du fait de notre position *in situ*, il y a de potentielles synergies à tirer entre données de sources et de natures différentes (Newth, 2018). La possibilité de mettre en confrontation constante les données tirées au travers des répondants à celles du contexte forme la richesse de notre positionnement de participation observante, mais aussi la complexité du dispositif méthodologique à mettre en place.

Notre dispositif vise à rassembler des informations processuelles sur l'émergence et la structuration d'un projet d'innovation sociale. Nous proposons d'exploiter la méthode combinée de Leonard-Barton (1990) qui permet d'associer des données rétrospectives (via la documentation ou les entretiens chronohistoriques) aux données collectées en temps réel. Cette méthode mixte (Langley et al. 2013) est basée sur un équilibre et un enrichissement mutuel des approches puisque les données

rétrospectives peuvent nourrir la connaissance du contexte et améliorer la finesse des observations en temps réel, qui elles aussi pourront fournir une meilleure compréhension des données du passé (Michaud, 2012).

### 2.3.1 *Les données tirées de la participation observante*

Afin d'explorer le processus d'innovation sociale et suivre son évolution, nous adaptons la proposition de Journé (2005) qui présente une typologie des systèmes d'observation *in situ* adaptée à nos objectifs. En utilisant la métaphore de la lumière éclairant un phénomène, l'auteur distingue le lampadaire (période continue, et périmètre fixe), le flash (période courte, discontinue, périmètre fixe), la lampe frontale (période longue et continue, périmètre variable) et la lampe de poche (période courte, périmètre variable) et conçoit l'articulation de ces quatre stratégies dans un système d'observation dynamique (Journé, 2005) qui doit permettre l'acquisition et l'exploitation d'une position d'« *insider-outsider* » (Petitgand, 2018). Basé sur des prises de note régulières mêlant constats d'observation et débuts d'analyse, cela permet l'accumulation de données permettant de comprendre la vision des participants de la recherche tout en conservant notre propre regard et recul :

- Nous pouvons envisager un tel système dans lequel le lampadaire fait référence à une présence prolongée nécessaire à la familiarisation avec les acteurs et enjeux du projet étudié. Le lampadaire ne permet pas de choisir ce qui est observé ni qui est observé, mais permet d'acquérir par exemple la connaissance d'une journée type au sein du projet, de repérer les actions et déplacements des acteurs. Il permet aussi d'être présent (simplement), condition souvent nécessaire pour être admis au sein du projet jusqu'à « se fondre dans le paysage » (Miles et Huberman, 2003).
- Le flash vient ensuite accentuer l'observation au sein d'unités de lieu et de temps prédéfinies que le chercheur juge pertinentes (grâce aux connaissances et au statut acquis précédemment). Il peut s'agir d'assister à certaines réunions ou certains temps forts de la vie de l'organisation par exemple.
- La lampe frontale permet de suivre un acteur ou un groupe d'acteurs en particulier pour se rapprocher de leur vécu, en choisissant par exemple de suivre un porteur de projet tout au long d'une action de communication de son projet auprès de financeurs, c'est la caméra embarquée qui vise à obtenir le point de vue de l'acteur.
- Enfin, la lampe de poche vise également le suivi approfondi d'une situation, mais là, sans unité d'acteurs, et orienté sur une unité « d'intrigue » (Journé, 2005). La lampe de poche doit être prête à être utilisée à tout moment lorsque survient un fait surprenant. Ce système pourrait être adopté si le chercheur pressent un moment critique, une situation où le projet opère un

virage important ou connaît une crise qu'il faut investiguer en obtenant l'éclairage d'une diversité d'acteurs.

Cette approche par le système d'observation donne la possibilité au chercheur d'explicitier les différents angles de vue adoptés sur son terrain (cf. Tableau 14, p. 238). Aussi, il faut garder à l'esprit que tous ces types d'observations se mêlent à une participation variable. Le fait de participer relève parfois d'une démarche intentionnelle du chercheur, mais peut également être davantage situationnel, c'est-à-dire opportuniste ou provoqué par sollicitation des acteurs (Michaud, 2011). Il faut donc comprendre ici que l'implication au sein du terrain permet d'accéder aux données par de multiples moyens qui se voient variablement impactés par la participation du chercheur à l'action en cours. Cela nous ramène à la question de l'équilibre à trouver, d'une familiarité distante (Matheu, 1986) pour invoquer les points de vue de l'*insider* et de l'*outsider*. Pour cela nous mobilisons la distinction entre données chaudes et données froides (Allard et al., 2013). Ce contraste fait référence aux travaux de Girin (1986) qui distingue les matériaux qui sont impactés et/ou générés par les interactions du chercheur sur son terrain, à l'inverse des données froides qui sont préservées de ces interactions. L'équilibre nécessaire entre participation et prise de recul sur le projet étudié vise ainsi à constituer un corpus équilibré de données chaudes et froides.

Aussi, pour stimuler un regard « plus froid » et garder la capacité à « rendre le familier étrange » (Van Maanen, 1995) il est recommandé par les auteurs en ethnographie d'adopter la posture de l'« acceptable incompetent » (Lofland, 2009) qui consiste à préserver une certaine naïveté à l'égard des situations observées. Petitgand (2018, p. 198) expose les intérêts de ce comportement dans son immersion auprès d'une entreprise sociale brésilienne :

*« ...cette posture me permettait d'obtenir des informations importantes sur des pratiques en apparence anodines, qui semblaient aller de soi pour les participants, mais qui pour moi revêtaient une importance empirique et théorique. [...] Face aux clients de Solitéar, des stylistes de profession, je me faisais passer pour une jeune étudiante en gestion voulant connaître de plus près le fonctionnement du marché de la mode. De la sorte, les stylistes me présentaient tout d'abord leurs activités et leurs clients, prenant ainsi confiance en eux et en moi-même, avant d'aborder progressivement la question de leurs relations avec les membres de Solitéar. La stratégie de l'«incompétente acceptable» m'a ainsi permis de relever nombre d'informations sur les pratiques quotidiennes des acteurs, sans que mes interventions apparaissent à leurs yeux trop invasives et dérangeantes. »*

La difficulté globale de ce mode de collecte de données réside dans sa systématisation, puis dans son exploitation. L'Encadré 13 ci-dessous poursuit le récit de notre immersion au sein du projet La Cocotte



Solidaire en expliquant les moyens mis en œuvre pour extraire de notre position de participant-observateur, des données exploitables.

*Encadré 13 : Exploiter et organiser la richesse des données accessibles par l'observation*

En gagnant une place légitime au sein de l'association, nous étions en mesure de collecter une grande diversité de données. Entre 2019 et 2022 nous prenons part aux réunions et temps de travail du conseil d'administration, nous nous mêlons aux bénévoles lors d'activités pratiques comme le développement d'un jardin participatif autour de la cantine, nous participons au recrutement et à l'accompagnement des jeunes volontaires en service civique qui constituent une partie de l'équipe ou encore nous suivons les échanges d'informations et de documents au sein et autour du projet via les e-mails et l'usage d'un système de stockage de documents dans le *cloud*. En tout, notre immersion s'étale sur 32 mois, entre temps d'observations, de participations observantes ou simples présences, et sur une durée estimée à 431 heures, ce qui revient en moyenne à 13 heures par mois passées auprès du projet.

Armé d'un carnet de notes (papier) spécifique au terrain de la Cocotte Solidaire, nous jouons de manière récurrente le rôle de secrétaire lors des réunions ou temps de travail afin de légitimer les nombreuses informations que nous souhaitons prendre en note. Nous prenons des notes de toutes sortes d'éléments opérationnels, mais prêtons une oreille particulièrement attentive aux échanges concernant le projet, les tensions et difficultés relatives à son développement et les décisions prises à son égard. Nous notons parfois sous forme de *verbatim* les discours des acteurs lorsque nous sentions leur pertinence à l'égard de notre problématique. Nous avons rapidement compris que ces informations s'obtenaient « en gravitant » autour des deux porteuses du projet devenues salariées de l'association.

À mesure de notre immersion et grâce au rôle acquis au sein du conseil d'administration, notre statut de doctorant s'effaçait au profit de celui de co-président bénévole de l'association. Nous prenons régulièrement le rôle d'« acceptable incompetent » (Lofland, 2009) pour questionner les acteurs qui entourent le projet sur des faits plus ou moins anodins. Par exemple, notre mission d'accompagnement des volontaires en service civique nous permet facilement d'accéder au fonctionnement et au vécu au sein du projet.

Bien sûr, pris par l'action et les discussions dans lesquelles nous nous impliquons, nous n'avons pas toujours été en mesure de prendre les notes voulues. C'est là, la principale limite du carnet de notes comme outil d'observation, et nous avons décidé dès le début de l'année 2020 de compléter nos observations directes, d'un carnet de bord dans lequel nous pourrions inscrire nos descriptions et analyses à froid. Après chaque temps de participation observante, nous prenons notre ordinateur pour y développer les éléments pris succinctement en note et les observations non matérialisées. Il était parfois complexe de retranscrire fidèlement des observations passées, d'autant que les réunions avaient lieu bien souvent en soirée et que le jeu schizophrénique de chercheur-acteur est un rôle exténuant à tenir sur la durée. En revanche, ce carnet de bord nous permettait de faire notre auto-analyse au sein du projet et du collectif d'acteurs. Cet effort d'explicitation des phénomènes relationnels est nécessaire, car l'engagement et la multiplication des interactions peuvent rapidement éloigner le chercheur de son objectif premier. Notre carnet de bord est un document Word de 34 pages et 18 000 mots, auquel nous avons parfois associé des photographies à nos descriptions.

La valorisation des notes de terrain associées à l'usage du carnet de bord<sup>59</sup> comme outil ethnographique constitue le travail nécessaire de réflexivité du chercheur sur ses émotions et ses relations au terrain, pour notamment faire état de ses interactions avec les acteurs (Rouleau, 2013 ;

<sup>59</sup> Sur simple demande, un accès partiel à ces notes de terrain peut être fourni.

Petitgand, 2018) et créer des récits enchevêtrés (Houtbeckers, 2017). Dans le cas de l'innovation sociale, Newth (2018) souligne même que l'effort de réflexivité peut être doublement important dans la mesure où l'engagement du chercheur auprès de son terrain peut être amplifié sur les terrains de l'innovation sociale où la volonté de transformation sociale peut certes animer les acteurs, mais également le chercheur lui-même. C'est un risque qu'il faut considérer selon Newth (2018, p. 8) en posant la question suivante : « *...because we are frequently motivated to research this field because we see the promise of positive societal change ; for are we not ourselves seeking to ultimately contribute to a more humane, inclusive, sustainable, and just society ?* ». En complément, la recherche menée par Houtbeckers (2017) mentionne en ce sens l'importance de clarifier son attachement émotionnel à une cause ou un objectif spécifique du projet étudié. Dans son étude immersive au sein d'un espace de co-working dédié à l'innovation sociale qui était en train de faire faillite, l'auteur dévoile son positionnement sur les « traits d'unions » entre *insider-outsider*, engagement-distance et espoir-désespoir. Ce dernier est propre à l'innovation sociale et marque la tendance dans ce milieu et ses initiatives, à ne projeter que le positif et l'espoir d'un monde meilleur (pour lequel les acteurs s'engagent) au détriment d'éléments négatifs pourtant réels et relatifs à la dureté de la vie organisationnelle et entrepreneuriale. C'est en travaillant sur ces interstices que le chercheur en immersion peut mieux identifier son positionnement, le récit d'Houtbeckers (2017, p. 18) est évocateur à ce titre et pertinent au contexte de l'innovation sociale :

*« I became more of an engaged insider and I saw the space as a place where people could process difficult experiences while contributing to a community. I was hopeful: if this would succeed, something spectacular would be proven. Nonetheless, I was also sceptical throughout my fieldwork and remained an emotionally distant outsider in relation to the organisation. How could anything succeed when some were working too much, some refused to take any responsibility over finances, and some wanted to only focus on their own venture? »*

Les données tirées du vécu du chercheur, de sa présence sur le terrain ne sont donc pas à sous-estimer et nous valorisons finalement dans le Tableau 14 ci-dessous la diversité des observations conduites sur le terrain de la Cocotte Solidaire au regard de la typologie de Journé (2005) et de la catégorisation entre données chaudes et froides (Allard et al., 2013).

Tableau 14 : exemples d'observations menées auprès du terrain La Cocotte Solidaire

Stratégies d'observation (Journé, 2005)	Exemples	Intérêt et identification entre données chaudes ou froides (Allard et al., 2013)
Le lampadaire	<p>Le 8 avril 2021, nous nous rendons dans les locaux de l'association pour une journée « télétravail ». Ce prétexte permet de prendre place au cœur de la structure et d'observer les activités et enjeux actuels (périodes de fermeture de la cantine pour cause de Covid-19).</p> <p>D'après les notes du carnet de bord, j'observe et me questionne sur la dérive de mission imposée au projet lors de ces périodes de crise sanitaire pendant lesquelles l'association continuait autant que possible d'exister en proposant des services d'aide alimentaire à travers la récupération d'invendus alimentaires et l'organisation d'ateliers de cuisine en petit comité.</p>	<p>En gagnant une place légitime au sein de la structure, nous pouvions nous rendre sur place et mener ce type d'observation « sans motif particulier », bien qu'il soit difficile dans ces projets de mener une observation en limitant les interactions, ces temps d'observation ont permis la collecte de données <b>froides</b>.</p>
Le flash	<p>Toutes les deux à trois semaines se tiennent les réunions du conseil d'administration qui offrent un temps dédié aux évolutions du projet et aux prises de décisions. J'observe ainsi ponctuellement les thématiques à l'ordre du jour, mais aussi l'évolution des rôles au sein du conseil d'administration relativement aux rôles des fondatrices. C'est la construction lente et faite d'ajustements d'un mode de gouvernance qui se veut horizontal.</p>	<p>Ces flashes réguliers et systématisés sur un temps particulier de la vie de l'association concentrant de nombreux aspects stratégiques du projet sont déterminants. Une rotation entre les membres sur le rôle à jouer lors de ces réunions est instaurée (animateur, secrétaire, participant). Cela influence notre implication, mais de manière générale, nous ne pouvons pas nous extraire de notre rôle de co-président, ce qui nous amène à qualifier les données collectées de <b>chaudes</b>.</p>
La lampe frontale	<p>Entre septembre et décembre 2020, je m'engage en tant que co-président à suivre le dispositif local d'accompagnement avec les salariées-fondatrices (DLA organisé par France Active). Cela me permet de suivre le duo de fondatrices en interaction avec un dispositif et la personne responsable de l'intervention (une consultante). Le DLA se déroule en 5 sessions de travail qui engendrent de riches observations et échanges.</p>	<p>Ces observations approfondies permettent de faire état du rôle des fondatrices du projet après une première année d'activité et sur un sujet choisi. Entre réunions en présentiels et à distance, notre présence à ces temps de travail supposait une implication variable et nous a permis de collecter des données <b>chaudes et froides</b>.</p>
La lampe de poche	<p>Plus inattendue, à partir de mars 2020, la période de confinement a bouleversé le projet, mais a stimulé de nombreux échanges entre membres salariés et bénévoles de l'association que j'ai pu observer grâce aux systèmes de visioconférence.</p>	<p>Ce type d'observation opportuniste est rendu possible lors de « réunions de crises » lors desquelles nous étions plus ou moins impliqué en tant que co-président. Nous avons ainsi pu collecter des données <b>chaudes et froides</b> (la visioconférence permettant de s'extraire plus facilement des échanges)</p>

L'une des difficultés principales que nous pouvons soulever réside dans le jeu du chercheur ethnographe qui vise à être présent (« *being there* », Van Maanen, 2006) tout en concentrant son attention lors des temps forts de participation (les flashes lors des réunions de conseil d'administration par exemple) alors que nous avons constaté à de nombreuses reprises que les informations les plus riches et surprenantes sortaient lorsque la réunion se terminait, que les esprits se libéraient et que le carnet de notes était rangé.

En cela, nous pourrions compléter la proposition de Journée (2005) par un cinquième système lumineux, « la veilleuse », qui s'allume lorsque tout est éteint. Il apparaît effectivement pertinent pour le chercheur en immersion d'apprendre à se saisir de ces moments spécifiques pour en tirer de riches observations.

Afin de poursuivre la valorisation de notre ancrage au terrain de la Cocotte Solidaire nous pouvons désormais exposer un mode de recueil de données complémentaire à l'observation, voire indispensable à celui-ci, que constituent les entretiens.

### 2.3.2 *Les données d'entretiens*

Notre statut d'*insider* nous offre une grande accessibilité aux données et brouille finalement les démarcations classiques entre modes de recueil de données. De manière informelle les nombreuses heures passées auprès des acteurs du projet permettent d'entamer des discussions dont le potentiel en termes de données est parfois plus important que celles recueillies à l'occasion d'entretiens prévus à l'avance et structurés par un guide d'entretien. En effet, pour Beaud (1996, p. 244) :

*« Les “bons” entretiens sont moins liés à des qualités techniques “abstraites” qu'à la capacité de l'enquêteur à susciter et à obtenir — même maladroitement, même en transgressant les consignes “techniques” — la confiance de l'enquêté qui, seule, conduira au recueil d'un matériau suffisamment riche pour être interprété. »*

Néanmoins, dans notre démarche, nous estimons que les entretiens jouent un rôle qui dépasse celui du simple mode de collecte de données. Nous présentons notamment comment l'évolution de notre immersion influence le type d'entretien réalisé. Cela nous permet d'intégrer nos choix d'échantillonnage des acteurs enquêtés ainsi que les outils conçus et mis en œuvre pour conduire les entretiens.

D'abord, et de manière générale, la qualité des entretiens réalisés auprès des acteurs du projet est amplifiée par le jeu de la familiarité distante (Matheu, 1986). L'entretien est plus facilement sollicité par le chercheur lorsqu'il en ressent le besoin, car c'est « *une manière d'obtenir des informations et des points de vue sur un objet que l'on ne peut pas matériellement recueillir in situ par observation*

*directe.* » (Beaud, 1996, p. 236). La familiarité est ainsi exploitée, et la distance est recréée ou maintenue grâce au formalisme qu'impose l'exercice. Pour Newth (2018), cette bonne gestion de la proximité avec les acteurs génère des entretiens plus profonds, pousse les acteurs à répondre au plus près de la réalité et enrichie le travail d'interprétation du chercheur, l'auteur le justifie ainsi :

*« the fact that the researcher is also an organizational insider is beneficial for the quality of the interviews. It means the researcher (interviewer) is a more trusted and relatable person to talk to about organizational life, the intentions for entrepreneurial activity and the expected (and experienced) challenges therein. » (Newth, 2018, p. 10)*

L'Encadré 14 ci-dessous relate des usages et des enjeux concernant les entretiens menés tout au long de notre étude.

*Encadré 14 : Les entretiens ethnographiques menés au fil de  
notre immersion dans le terrain*

Le besoin de compléter les observations par des entretiens s'est rapidement fait sentir et permettait dans la construction progressive et abductive de notre recherche de marquer des temps forts de confrontation entre le terrain et les orientations théoriques que nous prenions. En ce sens, les entretiens ont pris une forme évolutive, en commençant par des entretiens exploratoires et chronohistoriques et en allant vers des entretiens plus thématiques, voire outillés :

À notre arrivée dans le projet en avril 2019, nous souhaitions obtenir un retour rétrospectif des acteurs sur les origines du projet, à savoir la phase d'idéation, et notamment la période de la réponse et du gain de l'appel à projets qui s'était déroulée entre 2018 et 2019. Dans le même temps, nous ressentions le besoin de comprendre le contexte d'émergence, celui du champ de l'ESS à Nantes et réalisions à ce titre plusieurs entretiens avec des acteurs de l'écosystème. Une fois ces éléments contextuels et rétrospectifs acquis, nous avions « toutes les cartes en main » pour valoriser notre collecte en temps réel (Michaud, 2012) et nous appliquer à suivre la trajectoire d'un projet d'innovation sociale dans une perspective longitudinale.

Puis nous avons réalisé des entretiens semi-structurés réguliers avec les acteurs centraux du projet et quelques acteurs périphériques, mais nous nous rendions compte qu'à cause de notre démarche abductive il ne serait pas pertinent de systématiser une grille d'entretien unique. Il était davantage décisif pour nous de saisir les moments opportuns où les acteurs pouvaient se rendre disponibles et prendre un temps de recul sur le projet. Nous avons compris l'importance du contexte d'entretien (Beaud, 1996) qui influence la capacité de l'acteur à objectiver son vécu et ses comportements. Nous avons progressivement compris l'importance d'isoler les acteurs (donc de mener des entretiens individuels et en dehors du lieu ou de ses heures de fréquentation) et la difficulté de nous extraire de notre rôle de co-président. Nous précisions en début d'entretien que tant bien que mal, il fallait que nos répondants s'adressent à nous comme à un chercheur extérieur et non une partie prenante du projet. Conscient du mythe de la neutralité (Beaud, 1996), nous cherchions à trouver un équilibre entre un échange vierge de notre regard d'acteur du projet tout en dynamisant celui-ci par notre expérience. Cela pouvait se matérialiser par de premières questions ouvertes puis une réorientation des discours en usant de nos connaissances.

Enfin, nous avons utilisé de plus en plus régulièrement des stimuli et techniques projectives (Gavard-Perret et al., 2012) via des objets ou outils comme bases de discussion afin d'orienter les échanges et de thématiser le sujet de discussion. Nous avons notamment présenté à nos répondants une frise chronologique de l'évolution du projet, le radar de l'innovation sociale et ses sept dimensions (cf. Figure 6), des phrases à compléter ou encore des objets (notés sur papier) à catégoriser.

Nous avons ainsi mené 19 entretiens individuels répartis régulièrement sur la quasi-totalité de notre immersion au sein du projet La Cocotte Solidaire<sup>60</sup>. Ces entretiens prennent une forme variable, ils sont enchâssés dans l'enquête de terrain (Petitgand, 2018), c'est-à-dire qu'ils suivent le rythme et l'ambiance de la recherche, s'adaptent aux circonstances et sont très plastiques (Beaud, 1996).

Nos répondants ont été sélectionnés progressivement pour leur capacité à livrer un regard éclairé et pertinent sur le projet et nos questionnements. C'est pour cela que nos répondants sont majoritairement des acteurs centraux du projet et comme celui-ci est un projet naissant et de petite taille nous avons rapidement fait le choix d'identifier un répondant de « référence » avec lequel nous pourrions entamer une conversation échelonnée dans l'optique d'obtenir un point de vue longitudinal. En parallèle, nous souhaitons approfondir notre connaissance du champ organisationnel dans lequel émergeait le projet, nous avons donc recueilli plusieurs regards d'expert pouvant nous apporter un éclairage sur les dynamiques du champ, les acteurs de références et dans le même temps obtenir leur avis sur la position d'un projet innovant comme celui de La Cocotte Solidaire<sup>61</sup>. Certains entretiens ont eu lieu par visioconférence en raison du contexte sanitaire, mais la plupart se sont déroulés en présentiel et chaque entretien a fait l'objet d'un enregistrement consenti et d'une retranscription.

Au total et en interne au cas de la Cocotte Solidaire, nous avons ainsi rassemblé 12 entretiens enregistrés pour une durée totale de 16 heures et 5 minutes. Concernant l'externe, nous avons réalisé sept entretiens enregistrés pour une durée totale 7 heures et 35 minutes (cf. Tableau 15 ci-dessous).

---

<sup>60</sup> Nous proposons l'accès aux retranscriptions de nos entretiens sur simple demande.

<sup>61</sup> Plusieurs répondants ont ainsi été interrogés pour nous permettre à la fois d'analyser l'écosystème nantais (cf. section 1, analyse de l'écosystème nantais) et d'obtenir leur regard extérieur sur le projet La Cocotte Solidaire.

Tableau 15 : liste des entretiens conduits au cours de l'immersion ethnographique au sein du projet La Cocotte Solidaire

	Statuts des répondants	Identifiants	Dates	Durées
Acteurs internes au projet	Salariée, co-fondatrice de La Cocotte Solidaire	Salariée co-fondatrice 1	09/03/2020 ; 05/07/2021	79'00 ; 75'56
	Salariée, co-fondatrice de La Cocotte Solidaire	Salariée co-fondatrice 2	19/04/2019 ; 16/04/2020 ; 05/08/2020 ; 12/07/2021	59'26 ; 95'05 ; 91'02 ; 111'29
	Ex co-présidente, co-fondatrice de La Cocotte Solidaire	Co-fondatrice 3	06/07/2019	60'57
	Ex co-présidente, co-fondatrice de La Cocotte Solidaire	Co-fondatrice 4	06/04/2020	95'05
	Volontaire en Service civique de La Cocotte Solidaire	Volontaire 1	09/12/2020	76'43
	Co-présidente, bénévole de La Cocotte Solidaire	Co-présidente 1	05/11/2020	69'51
	Co-président, bénévole de La Cocotte Solidaire	Co-président 2	17/11/2020	73'38
	Co-président, bénévole de La Cocotte Solidaire	Co-président 3	24/08/2021	78'11
Acteurs externes au projet	Agent au département citoyenneté, vie sociale et territoire, Ville de Nantes	Agent Ville de Nantes	01/06/2019	76'22
	Élu, chargé du dialogue citoyen	Élu Ville de Nantes	10/06/2019	45'38
	Chargée de projet à la CRESS Pays de la Loire	Responsable CRESS	19/06/2019 ; 15/04/2020	79'48 ; 67'17
	Responsable de l'incubateur et des actions d'accompagnement aux Écossolies	Responsable Écossolies	11/09/2020 ;	49'44
	Ex-responsable des actions d'accompagnement aux Écossolies	Ex-responsable Écossolies	29/09/2020	65'45
	Consultante pour le DLA France Active	Consultante DLA	21/12/2020	71'02

Finalement, nous retenons que notre statut d'*insider* donne une tout autre ampleur aux entretiens et rend l'exercice aussi riche que complexe. Bien que nous tentions de garder un positionnement d'« acceptable incompetent » (Lofland, 2009) pendant les échanges, notre vision holistique du projet et nos connaissances de « l'arrière-plan » accumulées grâce aux observations menées nous amenaient inéluctablement à donner notre avis et d'une certaine manière à utiliser ces temps d'échange formalisés pour nous « auto-interroger » sur notre ressenti et nos débuts d'analyse. Nous considérons en ce sens ces données d'entretien, comme données « chaudes » (Allard et al., 2013) et nous nous orientons dans la partie suivante vers des données collectées plus « froides » : les données secondaires.

### **2.3.3 Les sources secondaires à des fins de triangulation**

Notre cadrage théorique souligne à plusieurs reprises l'importance des artefacts, des outils et dispositifs de gestion dans l'analyse des projets d'innovation sociale en tant qu'objets en construction entre contexte et action (Michaud, 2011 ; Schieb-Bienfait et al. 2020). Ces différents objets et documents ont une double fonction concernant les données qu'ils contiennent : nous nous intéressons à leur contenu textuel en tant que tel (ce sont des données qui existent déjà, par définition des données secondaires) et au rôle plus ou moins actif en contexte de développement de projet qu'ils peuvent jouer.

Au cours de notre immersion, nous avons ainsi étudié un ensemble de sources secondaires produites par les membres de La Cocotte Solidaire, les parties prenantes du projet ou des membres extérieurs. Grâce à notre statut, nous avons eu accès à la quasi-totalité des documents relatifs au projet, de sa formation (en 2018) à la fin de notre travail de collecte de donnée (début 2022). Nous pouvons organiser ces sources en plusieurs catégories :

- Les documents produits par les co-fondatrices du projet avant notre entrée sur le terrain. Il s'agit des premiers dossiers constitués pour répondre à l'appel à projets « 15 lieux à réinventer », de premières conventions de partenariats, de documents de travail relatif au parcours d'incubation suivi, de demandes de subvention, des statuts de l'association créée en août 2018, etc. Les premiers matériaux de communication utilisés viennent compléter cette riche documentation qui nous a permis de rapidement saisir le potentiel du projet en tant qu'innovation sociale, de définir ses activités et les prémices de sa trajectoire. Neutres de notre présence et de nos interactions, ces données froides nous ont permis de mieux connaître le projet et ses acteurs.
- Une autre catégorie de données secondaires rassemble la documentation élaborée durant notre immersion. Il s'agit notamment des comptes rendus de réunion du conseil



d'administration (39 comptes rendus collectés pour 140 pages), de fichiers Excel de suivi de l'activité économique, des nombreux dossiers de candidature pour des appels à projets, de tous les échanges de mails et de messages (Whatsapp) entre nous et les membres du conseil d'administration ou entre nous et la boîte de messagerie électronique de l'association. Ajoutons à ces documents les newsletters adressées aux membres, les bilans annuels présentés en assemblée générale, les photos et vidéos que nous avons pu prendre et les nombreux supports de communication développés. L'accès octroyé au système de stockage de documents dans le *cloud* permet d'atteindre facilement ces centaines de documents tout en bénéficiant de l'organisation choisie par l'équipe de projet. Notre implication autour de ces données est variable, mais nous amène à les qualifier de « chaudes ». Ce second ensemble de documents et d'outils co-élaborés a joué un rôle décisif dans notre démarche d'immersion, ces objets pouvaient matérialiser notre implication en concentrant les informations essentielles sur des temps de présence et de participation (par exemple, la photo prise d'un panneau regroupant les idées émises lors d'un atelier de brainstorming visant à interroger des bénévoles au sujet de « La Cocotte Solidaire dans 10 ans »). Enfin, ils nous permettaient de rester en lien avec le projet même lorsque la distance s'imposait (crise sanitaire ; périodes d'éloignement du terrain) et de maintenir des échanges constants entre les acteurs.

- Une dernière catégorie regroupe des documents élaborés par des membres extérieurs au projet, notamment des journalistes, vidéastes, animateurs radio qui créent du contenu en vue de présenter le projet et ses activités au grand public. Ce sont des données froides qui nous ont permis de valider tout au long de notre immersion la vitalité du projet dans son environnement. Nous avons notamment collecté via Europresse 25 articles de presse locale et régionale qui évoquent La Cocotte Solidaire et son projet entre 2018 et 2022. Nous présentons dans l'Annexe 6 (p. 432) plusieurs exemples de données secondaires associées aux catégories présentées.

Il faut à nouveau rappeler à quel point notre présence au sein du projet rend les frontières entre types de données floues. Certaines données que nous qualifions de secondaires ici revêtent également un caractère primaire puisque notre implication dans certaines activités et missions nous amenait à produire des documents. Par exemple, notre rôle dans le recrutement et l'accompagnement des volontaires en service civique nous a mené à co-produire des supports de présentation, des fiches de poste ou encore des rapports pour les institutions de tutelle.

Toutefois, sur l'ensemble de notre démarche immersive nous avons fait le choix de nous impliquer directement dans des activités et concernant des enjeux qui n'étaient pas directement reliés à notre projet de connaissance et à notre problématique, ce qui reflète notre volonté de rester positionné sur

les « traits d'union » ou interstices entre engagement et distance, ou encore entre activisme politique et neutralité active (Houtebeckers, 2017, d'après Cunliffe et Karunanayake, 2013). En évitant d'entrer pleinement dans une démarche de recherche-action, nous cherchions à encourager chez les acteurs la production et le partage de documents et d'outils tout en évitant d'en avoir la responsabilité.

Finalement, dans le sillage de nombreux chercheurs qui ont montré l'intérêt d'étudier des cas uniques, voire extrêmes (Yin, 2017 ; Pettigrew, 1997), nous exploitons la notion de triangulation des données qui vise communément à enrichir les données issues des entretiens, de données tirées des observations menées et des documents collectés. Nous faisons également la proposition de penser cette triangulation comme une « double triangulation ». À l'instar de Newth (2018) qui préconise une double réflexivité étant donné la force de l'engagement sous-jacent au travail de recherche en innovation sociale, nous pensons que la collecte des multiples données accessibles gagne à suivre la catégorisation proposée comme étant plus ou moins chaudes et liées à nos interactions, ou froides, et autant que possible, neutres de ces interactions (Allard et al. 2013).

## 2.4 Méthodes d'analyse

Les multiples données collectées forment un ensemble conséquent, aussi riche que désorganisé, ce tout peut être caractérisé de « magmatique » (Ayache et Dumez, 2011). Se perdre dans les données collectées serait plutôt bon signe dans une démarche interprétativiste ayant pour but d'investiguer en profondeur un projet d'innovation sociale en cours de développement. Néanmoins notre démarche étant progressive et abductive, elle nous permet de construire en parallèle notre lot de données identifiées et catégorisées (cf. 2.3) et notre cadre conceptuel. La phase d'analyse consiste alors à mettre en confrontation contenu empirique et construction théorique au regard de la problématique de recherche sur laquelle notre démarche a abouti. Nous présentons ici nos choix pour l'analyse de données qualitatives et nous présentons notamment comment notre thèse s'inscrit dans une analyse manuelle de contenu assisté par le logiciel Nvivo avant d'exposer les biais et risques principaux relatifs à l'ensemble de notre démarche.

### 2.4.1 *L'analyse de contenu*

Le caractère riche et complexe des données qualitatives et l'effort d'interprétation qu'elles impliquent amènent à considérer leur analyse comme un exercice intellectuel visant à faire émerger du sens (Paillé et Muchielli, 2016). Il faut bien sûr appliquer rigoureusement des procédures et techniques appropriées, mais il est nécessaire de reconnaître la dimension non linéaire de ce type d'analyse. Ce sont bien souvent les itérations et les tâtonnements qui conduisent le chercheur à s'emparer de la

richesse du contenu qu'il a entre les mains et qui l'amènent à produire des analyses d'une finesse dont lui seul serait capable (Gavard-Perret et al., 2012). Nous présumons que notre ancrage au terrain et aux données est justifié au regard de la présentation approfondie que nous avons faite de notre positionnement et de nos choix méthodologiques et présentons désormais le versant technique de notre rapport aux données via l'analyse de contenu.

Pour la définir, nous reprenons Bardin (2013, p. 43) pour qui l'analyse de contenu rassemble :

*« Un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des énoncés, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces énoncés »*

C'est bien sur le sens et les systèmes de représentation véhiculés par les discours que nous souhaitons nous concentrer. Notre objectif d'explorer les mécanismes et dynamiques implicites qui participent à l'émergence des innovations sociales à travers notamment leurs porteurs doit nous amener à dépasser les énoncés pour atteindre l'énonciation (Gavard-Perret et al., 2012). Nous sommes en ce sens en quête de « régularités repérables », mais restons conscients que cette phase d'analyse ne vise pas à l'émergence ou la création d'une théorie pour l'innovation sociale. Selon la logique abductive que nous suivons, l'analyse de contenu que nous envisageons doit prétendre à représenter une étape intermédiaire indispensable entre le matériau brut et la théorie (Taylor et al., 2020). Ayache et Dumez (2011, p. 44) insistent sur ce point et précisent ce qui suit :

*« Le codage est un instrument : il rend possible et assiste une mise en séries du matériau, à partir de laquelle, comme l'avait bien vu la théorisation ancrée, le travail scientifique fondamental consiste en une exploration systématique des ressemblances/différences. »*

Les auteurs admettent derrière cette idée que les chercheurs disposant d'une quantité importante de données qualitatives doivent travailler sur l'organisation de celles-ci en séries ou thèmes prédéfinis en gardant à l'esprit le risque de circularité (Ayache et Dumez, 2011). Ce risque relève d'une dérive commune pour le chercheur qui applique (trop) rapidement et rigoureusement un cadre théorique pour éviter de se perdre dans ses données et s'assurer d'atteindre un résultat. La lisibilité que lui offrent ses concepts théoriques affaiblit finalement le matériau empirique. Il faut également relever chez Ayache et Dumez (2011) l'intérêt de préserver une certaine flexibilité et la possibilité de voir les thèmes se recouper pour ensuite travailler à leur affinement à travers la quête de ressemblances et de différences entre groupements d'unités de sens. La proposition d'Ayache et Dumez (2011) est ainsi reprise de réaliser un codage qui se veut multithématique, reposant sur plusieurs thèmes hétérogènes et aux origines variées (cadres théoriques, contexte empirique, etc.) et qui permet le recouplement des

thèmes entre eux, soit un étiquetage multithématique du matériau. Ce type de codage s'inscrit selon nous dans l'aspect abductif de notre recherche, permettant l'atteinte et la mise en valeur de faits surprenants (Dubois et Gadde, 2002) et se construisant par bricolage (Giordano, 2003).

Nous établissons donc une liste de codes<sup>62</sup> de départ par lecture flottante (Gavard-Perret et al., 2012) avant de mener une analyse plus exhaustive auprès des données. Ces codes sont issus de nos carnets de recherche, notes de terrain, des allers-retours réalisés avec notre cadre conceptuel, de notre problématique et des concepts clés que nous introduisons dans notre étude (LeCompte et Schensul, 2013). Suivant une posture interprétativiste, et dans l'optique de valoriser notre positionnement de participant-observateur (Soulé, 2007 ; Newth, 2018), nous souhaitons baser cette phase analytique sur nos efforts de réflexivité quant à notre expérience sur le terrain. La construction narrative du cas de La Cocotte Solidaire (cf. Section 1), visant à obtenir une première description « épaisse » (Geertz, 1973) de la trajectoire d'un projet d'innovation sociale matérialise cet effort de réflexivité. En révisant la progression du projet d'innovation sociale à travers ses thèmes centraux et les informations réunies, nous opérons un premier filtre de ce qui est pertinent et ce qui ne l'est pas, afin de sélectionner dans nos lots de données celles que nous souhaitons conserver.

Tout ceci permet un premier repérage au sein du corpus de données correspondant à un étiquetage en codes hétérogènes devant respecter une montée en généralité minimale (Ayache et Dumez, 2011). Avec cette grille de codage semi-structurée, composée de méta-codes (Miles et Huberman, 2003), nous donnons une première orientation à notre analyse des données lors du travail de codage. Cette technique nous semble être la plus cohérente vis-à-vis de notre processus de recherche. En effet, les techniques de codification purement inductives, qui correspondent à l'approche « *grounded theory* » (Glaser et Strauss, 1967) n'auraient pas pu convenir à la démarche abductive que nous avons choisie puisque notre problématique a été motivée par l'établissement d'une revue de littérature.

La grille de codage est ainsi construite autour de 5 méta-codes qui rendent compte de nos objectifs de recherche. Basé sur le cadre multiniveau de l'« agir entrepreneurial » présenté dans le premier chapitre (cf. Figure 8, p. 78) nous cherchons à mettre en évidence les caractéristiques et influences des acteurs (méta-code 1), du contexte (méta-code 2), du projet (méta-code 4) ainsi que des interactions (méta-code 3) entre ces trois pôles. Le méta-code 5 est relatif au « vécu du chercheur », il rassemble « à part » nos réflexions personnelles et les regards et avis des acteurs sur notre position au sein du projet afin de nourrir nos efforts de réflexivité. Ces méta-codes reflètent les mots clés de notre

---

<sup>62</sup> Nous préférons éviter les distinctions entre thèmes, rubriques, catégories, codes, etc. Une certaine confusion règne dans les propos des auteurs à ce sujet (Gavard-Perret et al., 2012) et nous utiliserons le terme de code que nous déclinerons à plusieurs niveaux.

problématique : « entre structure et agence, comment les projets d'innovation sociale émergent et s'inscrivent dans leur contexte institutionnel ? ».

En définitive, notre grille de codage est restée modulable et évolutive. Pour ce faire, elle devait prendre en compte plusieurs éléments :

- D'abord, la lecture flottante et l'effort de mise en série préalable des données qui constituent un ensemble de méta-codes que nous utilisons comme rubriques.
- Puis, nos allers-retours entre l'empirique et le théorique qui nous ont permis de construire nos chapitres théoriques et de développer notre problématique. Cette assise théorique doit nous permettre de développer un codage dit « théorique ». Basés sur les méta-codes, des codes supplémentaires peuvent ainsi être déclinés et précisés par des codes de 1<sup>er</sup> et de 2<sup>nd</sup> niveau.
- Enfin, au fil de l'analyse, nous laissons une place aux faits surprenants et à la création de codes dits « émergents », qui peuvent prendre différentes places dans la hiérarchie de notre grille de codage (Gavard-Perret et al., 2012).

Nous précisons dans le Tableau 16 suivant les différents libellés de ce qui constitue notre instrument d'analyse.

Tableau 16 : libellés des composants de la grille de codage utilisée (source : auteur)

Libellés	Explications	Exemples
Unité de sens	C'est l'extrait ou <i>verbatim</i> du corpus qui nous intéresse, leur taille et leur format peuvent grandement varier étant donné l'hétérogénéité de nos données.	« <i>C'est un projet qui est super bien incarné, ce sont des porteuses de projet qui se sont bien trouvées. Qui font du bon boulot, qui ont une belle éthique, [certaines] viennent d'école de commerce et donc ne sont pas complètement dans la caricature des porteurs de projet qui trouvent que tout ce qui est lié à l'économie c'est mal quoi.</i> » (Ex-responsable Écossolies).
Méta-code	C'est la première catégorisation qui permet de quadriller le corpus. Les méta-codes n'ont pas de vocation analytique, mais visent surtout un premier étiquetage.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acteurs</li> <li>2. Contexte</li> <li>3. Interactions</li> <li>4. Projet</li> <li>5. Vécu du chercheur</li> </ol>
Codage théorique	Basé sur le cadre théorique développé dans la revue de la littérature, ce type de codage permet de confronter les différentes unités du corpus aux catégories définies a priori afin de les affecter dans les catégories dont le sens est le plus proche de leur contenu.	<ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Dimensions d'innovation sociale               <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1.1. Réponse à un besoin social</li> <li>4.1.2. Ancrage territorial</li> <li>4.1.3. Nouveauté</li> <li>4.1.4. Gouvernance</li> <li>4.1.5. Multipartenarial</li> <li>4.1.6. Ressources</li> <li>4.1.7. Visée transformatrice</li> </ol> </li> </ol>
Codage émergent	Basé sur l'observation de régularités et la non-couverture d'une signification par la théorie, c'est le travail de repérage de différences-ressemblances (Ayache et Dumez, 2011).	4.2 Modes d'identification du projet
Définition du code	Chaque code utilisé est associé à une définition synthétique.	4.1.2. Ancrage territorial : Comment l'ancrage territorial du projet est déterminé et quelle importance est attribuée à la dimension, à son territoire de démarrage.

Nous précisons que l'utilisation de cet instrument d'analyse qu'est la grille de codage est facilitée par l'utilisation du logiciel NVivo 12. Le logiciel NVivo 12 est un CAQDAS (« *Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software* ») qui permet, grâce à son interface intuitive, de créer, supprimer ou renommer facilement chaque « nœud » (terme équivalent aux codes). Nous pouvons aisément attribuer plusieurs codes à une même unité d'analyse (codage plurinominal). De plus, l'utilisation de NVivo 12 a permis de créer dès le départ une certaine hiérarchisation entre les codes, adaptée à notre instrument et aux méta-codes, codes de 1<sup>er</sup> niveau et de 2<sup>nd</sup> niveau que nous souhaitons identifier. La capture d'écran ci-dessous (Figure 26) montre une partie l'arborescence de codes issus du méta-code « projet » qui se déclinent sur trois niveaux. Le logiciel nous donne un aperçu rapide du nombre de références (d'unités de sens) de chaque code et du nombre de fichiers différents dans lesquels se trouvent ces références.

Figure 26 : extrait de l'arborescence de codes sur Nvivo 12, à partir du méta-code « projet »

Nœuds			
Nom	Fichiers	Références	
PROJET		0	0
Dimensions d'innovation sociale		0	0
1- Réponse à un besoin social		17	40
2- Ancrage Territorial		10	16
3- Nouveauté		10	19
Complémentarité		3	3
Expérimentation		10	11
4- Gouvernance		17	35
5- Multi partenarial		12	25
6- Ressources		13	32
7- Visée transformatrice		8	14
Modes d'identification du projet		15	26
Choix anti-identitaire		15	39
Choix identitaire subi		11	13
Risque de dérive de mission - d'identité		8	15

Par exemple, l'extrait d'entretien suivant : « *Elles testent des choses, oui, elles se font leur expérience et leur savoir-faire. Mais elles le font sur des bases d'ouverture, de laisser de la place aux gens, elles sont dans l'inclusif. Je ne sais pas dans quelle mesure il n'y a pas une part de volonté de déconstruction de ce qu'elles ont appris. Genre : on nous a appris des trucs, ok, alors on va essayer autrement. On va regarder comment ça marche...* » forme une unité de sens qui rejoint un code représentatif des acteurs (méta-code 1) et plus particulièrement de compétences et motivations personnelles (Code théorique 1.1) des salariées cofondatrices. L'extrait permet également de préciser le rapport à l'expérimentation qui imprègne le projet (Code émergent 4.1.3.1) et en précise la dimension de nouveauté. Nous

considérons en effet que « *chaque unité de sens découpée peut renvoyer – et renvoie généralement en pratique – à plusieurs catégories ou noms.* » (Ayache et Dumez, 2011, p.38).

Nous exploitons le logiciel Nvivo comme un outil de classification, l'essentiel de l'analyse qualitative résidant dans un assemblage des notes et *verbatim* sous des thèmes et idées logiques facilitant la recherche de sens (Yin, 2017). L'arborescence de codes est sans cesse retravaillée, certains codes sont fusionnés, d'autres supprimés pour structurer un *codebook* le plus robuste possible et capable de servir de support à la rédaction des résultats. L'Annexe 5 (p. 413) présente la version finale de ce *codebook* rassemblant 89 Codes (dont 41 codes émergents qui apparaissent en gras) illustrés d'un *verbatim* sélectionné.

Finalement, nous rappelons que derrière ce travail de codage et la constitution du *codebook*, l'objectif est d'extraire le matériau empirique de sa forme narrative et chronologique pour l'intégrer dans un système où l'on peut facilement le manipuler. Notre analyse prévoit ainsi une forme de déconstruction temporelle des données pour ensuite réaliser une reconstruction narrative de la trajectoire du projet selon un « temps humain » ressenti et non « physique » (Thiétart, 2014 ; Hjorth et al., 2015 ; Germain et Jacquemin, 2017). Cette reconstruction du processus se fait autour du repérage de moments critiques et de *patterns* associés ou non à notre cadre théorique et mis en évidence par notre codage. En mettant en constante confrontation autour du projet La Cocotte Solidaire, les stratégies des acteurs et le rapport au contexte, nous redessinons la trajectoire du projet en trois parties successives : la première se concentre sur le rapport du projet naissant à son écosystème, la deuxième à ses acteurs-entrepreneurs et la troisième à la quête d'un équilibre « organisé » entre structure et agence. Nous retraçons ainsi une trajectoire à la fois « vécue » ou « ressentie » lors de notre immersion et « outillée » par notre cadre théorique et le travail de codage réalisé.

Cette tension constante entre notre vécu et nos attachements théoriques et méthodologiques est finalement discutée dans la partie qui suit.



#### 2.4.2 Biais, risques et validité

Le design de recherche que nous exposons à travers cette section nous a permis progressivement d'explicitier notre posture et notamment le rapport particulier que nous entretenons avec notre terrain et notre objet de recherche, jusqu'à l'exploitation des données collectées à travers leur analyse. Dans cette voie qui nous mène vers les résultats, nous devons finalement rappeler plusieurs enjeux associés à notre démarche. Leur prise en compte est nécessaire au jugement de la qualité de la recherche. Comme Miles et al. (2014, p. 271) le proposent, nous sommes amené à nous poser la question suivante : «*How will you, or anyone else, know whether the finally emerging findings are good?* »

La qualité des résultats tient compte du cadre instauré par le positionnement épistémologique interprétativiste borné par les principes de Klein et Meyers (1999) (cf. Encadré 8, p. 216) et de la rigueur méthodologique qui en découle. C'est notamment la capacité à détailler les actions menées par le chercheur pour élaborer son interprétation que nous retenons ainsi que l'attention portée aux biais relatifs au rapport du chercheur à son terrain. Nous avons évoqué tout au long de cette section un certain nombre de ces orientations systématiques, souvent inconscientes qui sont source d'erreur dans la collecte et le traitement des données (Gavard-Perret et al., 2012). Il s'agit notamment des biais liés à notre choix d'étudier un cas unique et à notre posture de participant-observateur (Soulé, 2007). Il apparaît que le défi principal de notre démarche réside dans la tension entre le choix d'une proximité totale avec notre terrain et la construction d'une procédure qui se veut robuste de bout en bout. Au cœur de cette tension et pour compléter cette prise en compte des biais, nous pouvons reprendre les suggestions formulées par Miles et al. (2014) ayant trait aux biais d'influence réciproque du terrain sur le chercheur et du chercheur sur le terrain. Les auteurs expliquent notamment que l'immersion prolongée sur un terrain tend à réduire les effets du chercheur sur le cas (celui-ci faisant « partie du paysage »), mais tend à augmenter les effets du cas sur le chercheur (absorbé par la routine, le chercheur peut « tenir pour acquis » des événements ou phénomènes intrigants) (Miles et al., 2014). Dans l'Encadré 15 ci-dessous, nous confrontons les suggestions de Miles et al. (2014) avec nos pratiques concernant le cas de La Cocotte Solidaire en considérant l'importance de trouver un équilibre entre ces influences réciproques.

*Encadré 15 : Mesures et pratiques mises en place  
pour limiter les biais de notre rapport au terrain*

1) Concernant les biais relatifs aux effets du chercheur sur le terrain

- *« Restez aussi longtemps que possible sur le site, consacrez une partie de ce temps à simplement flâner, en vous fondant dans le paysage, en passant aussi inaperçu que possible.*
- *Utilisez autant que possible des mesures discrètes comme la collecte et la lecture de documents publics et accessibles.*
- *Assurez-vous que la mission soit claire pour les informateurs : ils doivent savoir pourquoi vous êtes là, ce que vous étudiez globalement, comment vous allez recueillir l'information, ce que vous allez en faire.*
- *Envisagez de coopter un informateur, en lui demandant d'observer votre influence sur le site et sur ses occupants*
- *Menez certains entretiens en dehors du site, dans un environnement social agréable (café, restaurant, domicile de l'informateur), de façon à atténuer ce que vous pouvez avoir de menaçant ou d'exotique pour les informateurs.*
- *Ne grossissez pas démesurément les problèmes potentiels ; vous n'êtes pas réellement un personnage si important dans la vie du site. » (Miles et al. 2003, p. 479)*

Notre immersion sur trois ans a permis de faire oublier notre statut de chercheur aux participants, tout en gagnant l'accès à divers moyens « non-intrusifs » de suivi et d'observation du projet. Nous avons progressivement compris l'importance de réaliser les entretiens en dehors du lieu, dans des conditions qui permettaient de rappeler aux répondants notre rôle de chercheur et de les questionner « à froid » sur notre influence. En revanche, dans une micro-organisation comme celle de ce projet naissant, il était parfois difficile de s'extraire des problèmes, même les plus courant ou opérationnel.

2) Concernant les biais relatifs aux effets du terrain sur le chercheur

- *« Evitez le biais d'élite en élargissant l'éventail des informateurs ; interviewez des personnes qui ne rentrent pas directement dans l'optique de l'étude (acteurs périphériques, anciens acteurs)*
- *Evitez d'être coopté ou assimilé en passant du temps loin du site ; étalez les visites.*
- *Ne négligez pas les dissidents, les excentriques, les isolés, toutes personnes dont les points de vue diffèrent de la majorité, moins soucieuses de préserver la tranquillité et l'équilibre du lieu.*
- *Pensez toujours en termes conceptuels ; traduisez les réflexions d'ordre affectif ou interpersonnel en réflexion plus théoriques.*
- *Envisagez de coopter un répondant qui accepte de fournir des informations sur le contexte et l'historique du site et de recueillir des informations lorsqu'on est absent.*
- *Faites une triangulation à l'aide de diverses méthodes de recueil de données ; ne vous reposez pas trop sur ce qui est dit pour comprendre le milieu.*
- *Si vous avez l'impression d'être induit en erreur, il vous faut essayer de comprendre, et vous attachez à savoir pourquoi un informateur estime nécessaire d'agir ainsi. Remontez la filière autant que possible.*
- *Ne faites pas négligemment étalage de la quantité d'information effectivement en votre possession ; c'est une recherche déguisée qui ne trompe que celui qui le fait.*
- *Montrez les notes de terrain à un deuxième lecteur, venant de l'extérieur. Un autre chercheur voit souvent beaucoup plus rapidement où et de quelle façon un terrain est induit en erreur ou assimilé.*
- *Ne perdez jamais de vue les questions de recherche ; il ne faut pas trop s'en éloigner pour suivre des pistes séduisantes, ni les abandonner pour un événement plus impressionnant ou plus conséquent » (Miles et al. 2003, p. 479)*

Notre immersion s'est construite progressivement autour de notre engagement bénévole en tant que coprésident de l'association. La gouvernance partagée entre sept personnes permettait de garder une certaine distance et de rester neutre sur certains sujets et certaines décisions (en jouant l'« acceptable incompetent » notamment). Cette position s'est révélée idéale pour trianguler les données et obtenir une vision élargie du projet et ses parties prenantes pour tenter d'obtenir des regards différents (bien que rarement divergents). L'expérience doctorale se prête particulièrement bien aux allers-retours constants et nécessaires avec la littérature pour éviter trop de changements de direction. En revanche l'expérience étant principalement individuelle, nous avons manqué dans certaines situations d'un collègue et d'un regard d'*outsider*.

Finalement, cet effort de réflexivité est nécessaire dans une démarche qualitative et un projet de connaissance « vivant » qui par nature se veut imparfait. Nous reprenons à présent trois enjeux préconisés par Newth (2018) pour l'étude immersive de projets d'innovation sociale qui englobent les questions relatives à la validité générale des résultats.

L'enjeu de crédibilité, souvent évoqué comme la validité interne de l'étude (Miles et al., 2014), revient à questionner la représentativité des résultats obtenus vis-à-vis du regard que peuvent porter les acteurs-participants (y compris le chercheur) sur le phénomène étudié.

L'enjeu de conformité ou de fiabilité de la démarche est un travail de clarté que le chercheur doit garantir au sein et autour de son travail. La conformité implique par exemple de donner la possibilité de remonter facilement aux sources des interprétations grâce à la richesse du contexte et à la transparence de la procédure. Cela fait écho au risque en ethnographie de construire des résultats uniquement autour d'intuitions de recherche et/ou plus particulièrement dans le cas de l'innovation sociale, des motivations personnelles et des valeurs du chercheur. Newth (2018) précise néanmoins le besoin de rester lucide sur le fait que l'on ne peut pas non plus s'extraire de toute passion (« *dispassionate objectivity* ») et que celle-ci est même nécessaire, car l'engagement du chercheur sur ces terrains et sa motivation dans le sens du changement social peut être productif notamment sur le plan critique, pour remettre en question des faits et institutions « prises pour acquis » (Watson, 2011 ; Newth, 2018).

L'enjeu de généralisation des résultats, que l'on associe couramment à la validité externe (Miles et al., 2014) revient à interroger le potentiel de diffusion et d'adaptation des résultats à d'autres cas et à d'autres contextes. Une immersion profonde dans un seul contexte signifie également que nous sacrifions en partie cet enjeu. Pour Yin (2017), le cas unique réduit considérablement le potentiel de généralisation empirique, mais conserve la généralisation théorique ou analytique. À nouveau, c'est le récit et la capacité du chercheur à mettre en histoire ses observations qui est importante. La contribution généralisable réside donc dans l'explicitation des mécanismes et des processus d'un phénomène encore sous-étudié (Newth, 2018).

## Synthèse de la section 2

L'objectif fixé dans cette section était d'exposer le design de recherche adopté pour étudier le projet La Cocotte Solidaire tout en montrant en quoi celui-ci nous semble adapté et cohérent aux spécificités de notre objet de recherche, l'innovation sociale, et de notre problématique.

Pour comprendre ce qui se joue à l'émergence des projets d'innovation sociale, et plus spécifiquement ce qui est vécu par les innovateurs sociaux qui cherchent à développer leur idée en étroite interaction avec le contexte qu'ils veulent modifier, nous faisons le choix d'étudier un cas unique sur une période relativement longue et en immersion. D'un point de vue ontologique, nous retenons que le phénomène que nous tentons d'analyser est socialement et historiquement encadré. Cette complexité nous oriente vers une approche processuelle, considérant le monde comme un ensemble de pratiques, d'événements produits et transformés au travers des discours et des actions des participants. Nous utilisons une méthodologie de participation observante inscrite dans le paradigme épistémologique interprétativiste. De fait, c'est à travers la description fine du cas étudié, elle-même tirée de notre rapport subjectif au terrain, et à la richesse des interactions provoquées, que s'est consolidé notre projet de connaissance à visée compréhensive.

Cette section nous permet alors d'explicitier notre posture envers l'organisation étudiée et ses acteurs, cet effort de réflexivité du chercheur aux prises avec son terrain est primordial et doit respecter plusieurs équilibres. Nous avons notamment tenté d'équilibrer notre immersion entre engagements pratiques et prises de recul grâce à des activités plus stratégiques, construire des relations de familiarité avec les acteurs tout en réaffirmant régulièrement notre statut de chercheur grâce aux entretiens. La richesse de notre approche tient de la possibilité de mettre en confrontation constante les données tirées des répondants à celles du contexte. Il s'agit en effet de confronter, de trianguler des données de natures diverses, sélectionnées dans les archives ou bien collectées dans en temps réel. Il faut également construire une position légitime au sein du groupe, faire valoir nos atouts et connaissances tout en préservant notre curiosité, cet équilibre implique par exemple de jouer d'une « acceptable incompétence » avec les acteurs.

Il s'agit d'être conscient et de maîtriser les influences réciproques du chercheur sur son terrain, et du terrain sur le chercheur. Ce travail se construit au fil de cette section grâce aux différents encadrés dans lesquels nous confrontons les stratégies méthodologiques évoquées à notre vécu. Finalement, le travail d'organisation des données et leur analyse permettent une ultime prise de distance avec le terrain et nous réalisons ce travail à l'aide du logiciel Nvivo afin d'organiser le codage thématique de notre matériau.

### Conclusion du chapitre 3

Ce chapitre suit chronologiquement la construction de notre objet de recherche en relation avec notre présence continue sur le terrain. Suivant ce cheminement abductif, nous avons pu mettre en lumière les contributions de deux enquêtes préliminaires menées au Québec et à Nantes. En explorant « qui », « où » et « comment » le concept d'innovation sociale s'exprime au sein de ces écosystèmes, nous avons grandement contribué à articuler nos approfondissements théoriques et nos collectes de données auprès du projet La Cocotte Solidaire. Cet effort de contextualisation préalable nous a notamment permis de reconstruire pour La Cocotte Solidaire son « circuit d'émergence territorial », essentiel pour comprendre et atteindre un projet d'innovation sociale dès son émergence :

1. L'approche d'un écosystème : nous sommes repartis de l'écosystème nantais et de la dynamique sur ce territoire autour de l'ESS et de l'innovation sociale.
2. L'identification d'un acteur clé : l'acteur public, à savoir la Ville de Nantes, à travers sa politique de participation citoyenne et notamment les budgets participatifs, a marqué sa volonté de voir émerger des projets socialement innovants sur son territoire.
3. Le choix d'un dispositif dédié à l'émergence : l'AAP « 15 lieux à réinventer » est un dispositif innovant dont la première édition se tenait en 2018.
4. L'atteinte d'un projet d'innovation sociale en construction : parmi les lauréats du dispositif, nous avons pu cibler un projet de cantine participative pour lutter contre l'isolement social appelé La Cocotte Solidaire.

En reprenant cette trajectoire particulière de l'émergence de La Cocotte Solidaire, nous présentons le cas de cette jeune association entrepreneuriale (Defourny et Nyssens, 2019) qui se développe en combinant à la fois des pratiques innovantes et une position encadrée et légitime. Ce cas, exemplaire à ce titre (Miles et Huberman, 2003), est ainsi sélectionné pour répondre à la problématique et atteindre les pratiques mises en œuvre par les innovateurs sociaux pour construire leurs projets.

Il faut par ailleurs souligner que notre recherche s'est construite à force d'itérations entre induction et déduction, interrogeant respectivement et successivement le terrain sur lequel nous évoluons et la théorie que nous explorions. Ce processus abductif nous amène finalement à mobiliser un cadre théorique complet au sein duquel nous ciblons une zone grise et les données collectées tout au long de l'étude, aussi nombreuse que complexe, que nous devons sélectionner et traiter. Dès lors la phase d'analyse suit une logique de confrontation entre le théorique et l'empirique à travers le codage tout en visant l'émergence et la mise en lumière de faits surprenants.

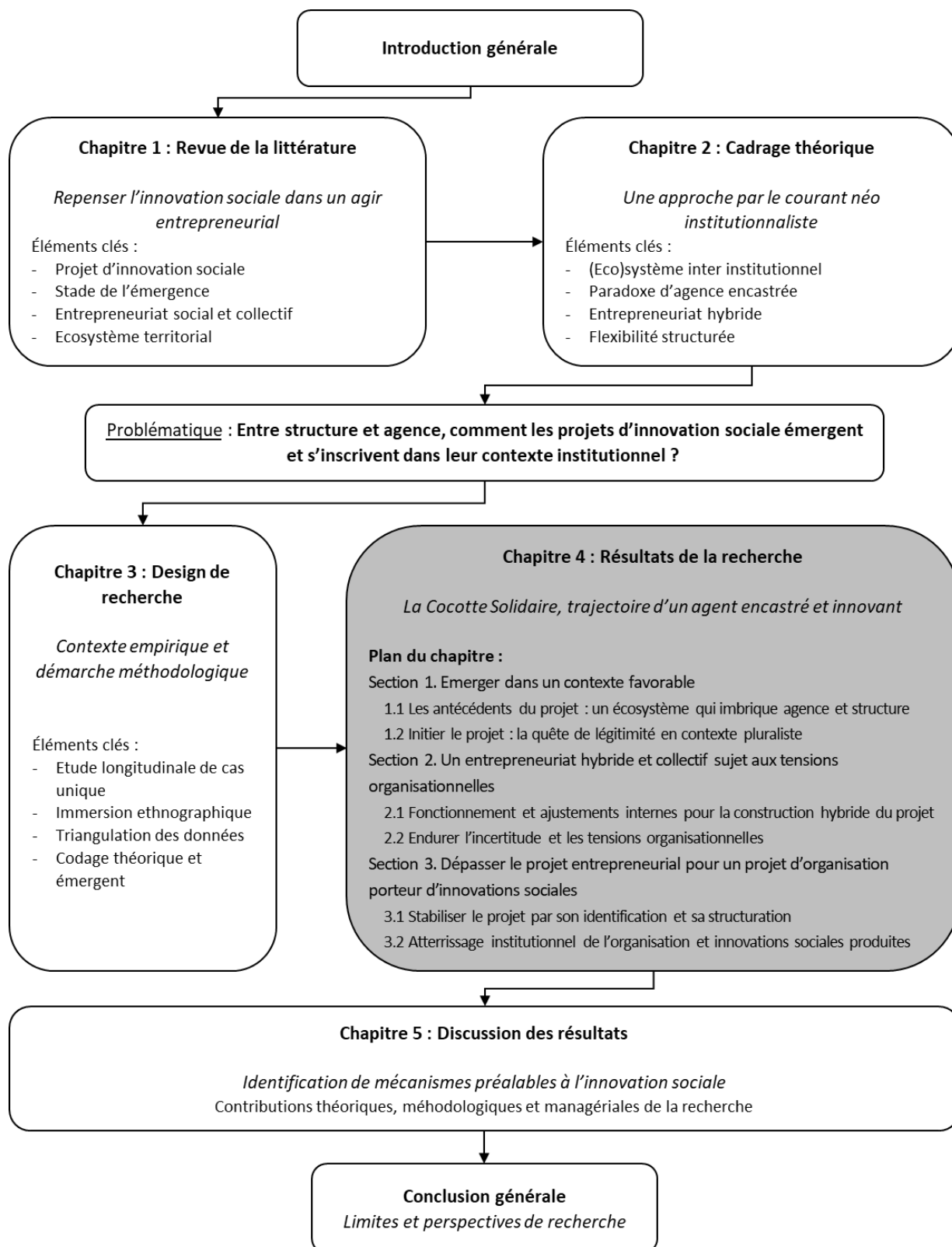
Nous pouvons ensuite retenir de ce chapitre la réflexion d'ordre méthodologique qu'il apporte et notre intention de contribuer à un mode de collecte de données encore peu utilisé en sciences de gestion

(Watson, 2011 ; Rouleau, 2013). Les pratiques associées à l'ethnographie organisationnelle gagneraient à être plus exploitées et mieux reconnues dans la sphère scientifique, et à ce titre, Newth (2018, p. 3) va même plus loin en indiquant la pertinence de ces approches pour saisir les dynamiques et mécanismes entrepreneuriaux de l'innovation sociale à différents niveaux :

*« Herein lies the gap in the way we form our understanding of entrepreneurship; there is broad agreement on the influence of institutions on entrepreneurial action, but insufficient research on how this manifests at the individual and organizational levels. It is the contention of this paper that greater use of ethnographic or anthropological research methods can illuminate the micro-level bases and manifestations of institutional and other contextual forces. Such contextualization has the potential to provide starkly different interpretations and explanations of entrepreneurial phenomena and to illuminate the "black box" of entrepreneurship (Zahra et al., 2014). »*

C'est précisément notre ambition, en nous plaçant au niveau des innovateurs sociaux, et en partageant avec eux contexte et action, nous voulons porter un éclairage nouveau sur ce phénomène organisationnel.

# CHAPITRE 4 - LA COCOTTE SOLIDAIRE, TRAJECTOIRE D'UN AGENT ENCASTRE ET INNOVANT



## Introduction du chapitre 4

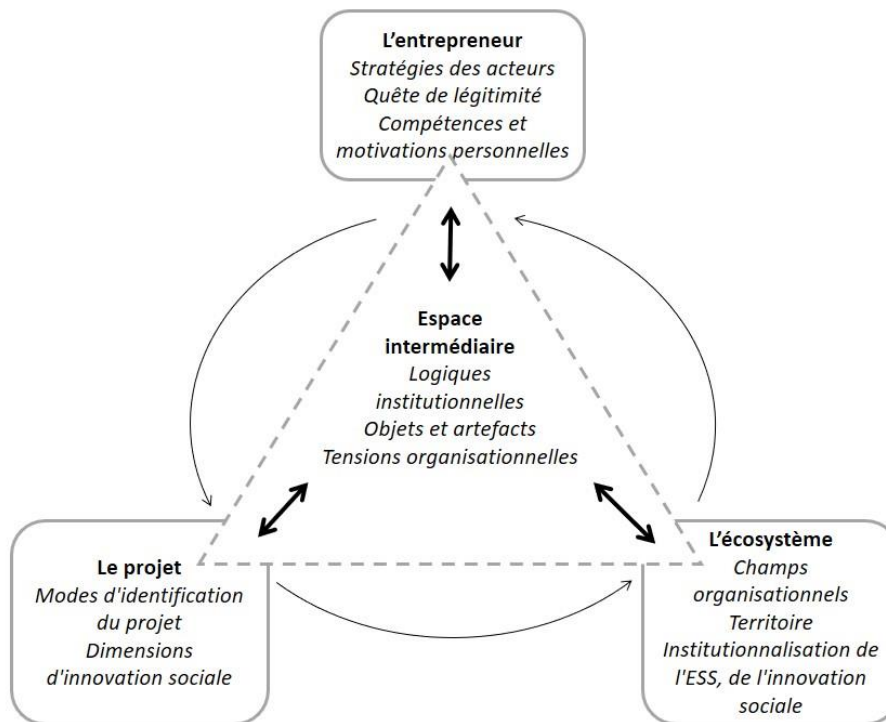
Ce quatrième chapitre est dédié à notre analyse du cas La Cocotte Solidaire. En explorant l'émergence et l'implantation de l'association, nous interrogeons ici les conditions permettant à ses acteurs de développer leur projet tout en étant sujets au paradoxe d'agence encadrée.

Nous l'avons souligné dans le chapitre précédent, notre position au cœur de l'association et sur la durée nous permet de rendre compte de l'action et du vécu des acteurs et de la manière dont ils se confrontent aux éléments du contexte dans lequel ils choisissent d'ancrer leur projet. Il est également nécessaire de rappeler que cette étape d'analyse et de présentation des résultats s'inscrit pleinement dans le cheminement abductif de notre recherche. Les données ont été collectées tout au long de notre présence sur le terrain et donc en parallèle de la construction théorique de notre recherche. La confrontation et l'enrichissement mutuel entre données et théorie sont constants, mais c'est finalement par ce travail de codage et ce chapitre de résultat que nous actons la mise en lumière de nos données et des apprentissages tirés du cas La Cocotte Solidaire. Pour rappel, le tableau en Annexe 5 (p. 413) présente de manière exhaustive ce travail de codage et illustre l'application de notre cadre théorique à l'exploitation des données, mais également la mise en lumière de faits surprenants par codage émergent.

En vue d'intégrer le portage du projet La Cocotte Solidaire dans une approche renouvelée de l'entrepreneuriat, nous exploitons le cadre de l'« agir entrepreneurial » présenté dans le premier chapitre (cf. Figure 8, p. 78) qui nous permet une navigation multiniveau et la prise en compte respective des rôles de l'écosystème, des acteurs, du projet ainsi que des interactions entre ces trois pôles. Le schéma suivant (Figure 27) présente cette approche.



Figure 27 : représentation de notre analyse du processus entrepreneurial de La Cocotte Solidaire (source : auteur, adapté du modèle 3M de Schmitt, 2017)



La trajectoire du projet La Cocotte Solidaire est ainsi analysée non pas selon un découpage linéaire et temporel, mais selon une temporalité construite ou ressentie (Thietart, 2014) dédiée à notre objectif de présenter les stratégies et mécanismes de l'émergence du projet. Sur une période de trois ans, allant de 2018 à 2021, l'analyse laisse entrevoir une succession de « moments entrepreneuriaux » (Germain et Jacquemin, 2017) qui concentrent certaines décisions, périodes d'incertitude ou tensions organisationnelles impactant la trajectoire du projet. Il faut garder à l'esprit que ces moments s'entrecoupent, et que La Cocotte Solidaire, à l'instar de tout autre projet entrepreneurial, ne suit pas une trajectoire linéaire et régulière dans son développement.

Dans une première section, nous chercherons à identifier à un niveau davantage macroscopique et contextuel dans quelles conditions émerge La Cocotte Solidaire. Nous observons que l'institutionnalisation en cours de l'ESS sur le territoire nantais ainsi que l'implication forte de l'acteur public sont des circonstances favorables au développement de projets d'innovation sociale. Par le biais du dispositif « 15 lieux à réinventer », qui rend possible l'articulation de ces circonstances favorables avec la capacité à saisir les opportunités d'entreprendre des fondatrices de La Cocotte Solidaire, nous analyserons comment le projet se voit propulsé dans un espace inter-institutionnel et comment les acteurs initient la quête d'une position légitime au sein de celui-ci.

Puis nous concentrerons notre analyse sur les acteurs et le développement de leur capacité d’agir au sein du projet. La deuxième section s’attache ainsi à conceptualiser le modèle entrepreneurial collectif de La Cocotte Solidaire et la manière dont l’hybridation de logiques institutionnelles distinctes s’opère au sein du projet. Ce travail entrepreneurial hybride intervient dans un contexte marqué par l’incertitude et les imprévus qui nous permettent d’identifier les principaux enjeux du développement du projet à travers le concept de tensions organisationnelles.

Enfin, et après avoir analysé d’un côté les ingrédients de l’ordre du contexte et de la structure et de l’autre les ingrédients de l’ordre de l’agence, la troisième section s’emparera de l’évolution du projet vers une forme organisationnelle plus robuste qui lui permet de concrétiser sa capacité à innover socialement. Dans cette section, nous allons interroger les moyens déployés par La Cocotte Solidaire pour affirmer son identité d’association entrepreneuriale et acteur de l’ESS à Nantes. Nous reprendrons finalement du recul pour analyser au niveau macro comment ces efforts précisent le périmètre du projet et lui donnent une position spécifique auprès de certains champs organisationnels auprès desquels il peut déployer son potentiel à innover socialement.

## Section 1. Émerger dans un contexte favorable

Cette première section empirique vise à restituer notre analyse des éléments qui entrent en jeu à l'émergence du projet La Cocotte Solidaire. Nous repartons de la naissance même du projet en basant notre analyse autour d'un premier « moment entrepreneurial » (Germain et Jacquemin, 2017). En se fiant au vécu de l'équipe entrepreneuriale initiale, ce premier moment fort correspond à la saisie de l'opportunité de répondre au dispositif « 15 lieux à réinventer » et à la construction sur cette base, d'une position légitime pour le projet. Nous exploitons les apprentissages tirés de nos enquêtes préliminaires (cf. chapitre 3, 1.1, p. 182) pour retracer les prémices de la trajectoire du projet à l'aune de la démarche en quatre étapes proposée :

- 1) L'approche d'un écosystème.
- 2) L'identification d'acteur(s) clé(s).
- 3) Le choix d'un dispositif dédié à l'émergence.
- 4) L'atteinte d'un projet d'innovation sociale en construction.

Nous débutons effectivement par une approche au niveau territorial de l'écosystème nantais en concentrant notre analyse sur les spécificités de celui-ci vis-à-vis de l'innovation sociale et de l'ESS. Ce travail met en évidence les rôles clés de la collectivité territoriale nantaise et du réseau ESS local. Les collaborations et l'implication durable de ces acteurs permettent la construction d'un maillage particulièrement développé du territoire nantais qui témoigne au premier abord d'un contexte favorable à l'expérimentation sociale et territoriale (Glon et Pecqueur, 2020). Dans ce contexte, ce sont notamment des dispositifs d'accompagnement et de financement qui sont conçus puis essaimés vers d'autres territoires.

Nous étudions comment ces spécificités territoriales sont en mesure d'influencer et d'orienter l'émergence des projets d'innovation sociale sur ce territoire et comment ces caractéristiques sont appréhendées, voire bricolées, par les fondatrices du projet La Cocotte Solidaire. Le cas de La Cocotte Solidaire nous permet d'enrichir notre hypothèse du rôle intermédiaire des dispositifs permettant à l'agence de s'intégrer à la structure. En effet, nous portons un éclairage sur le dispositif particulier « 15 lieux à réinventer » qui constitue l'origine et l'opportunité pour l'équipe entrepreneuriale de La Cocotte Solidaire d'entamer sa trajectoire dans l'écosystème nantais.

Cette section s'ancre dans la perspective néo-institutionnaliste en donnant une place centrale à la quête de légitimité et aux jeux d'influence entre acteurs d'un même territoire. C'est dans un contexte pluraliste et multi-institutionnel que La Cocotte Solidaire doit développer son projet, acquérir des ressources et trouver une position légitime vis-à-vis de trois catégories d'acteurs liés à la société civile, l'action publique et le marché selon l'approche substantive de l'économie (Polanyi, 1985).

## 1.1 Les antécédents du projet : un écosystème qui imbrique agence et structure

Cette première sous-section nous permet de situer l'émergence du projet La Cocotte Solidaire au sein de dynamiques territoriales particulières. Les premiers aspects de la nature socialement innovante du projet se dessinent à travers ses antécédents. L'institutionnalisation en cours de l'ESS dans le contexte nantais et les relations étroites entretenues entre ESS et action publique sont des conditions favorables à l'émergence de projets ancrés au territoire. Dans cet environnement à la fois facilitant et contraignant, nous présentons la rencontre entre le dispositif « 15 lieux à réinventer » et l'équipe entrepreneuriale à l'origine de La Cocotte Solidaire formant l'opportunité à la naissance du projet.

### 1.1.1 Sur le territoire nantais, l'institutionnalisation de l'ESS favorise l'agence encadrée

Le territoire d'émergence de la Cocotte Solidaire se présente comme favorable pour le développement de projets d'innovation sociale : « *Il y a une dynamique dans l'Ouest de la France, et notamment Nantes et Rennes, de participer, de collaborer, je crois que c'est inscrit dans la culture depuis longtemps* » (Élu Ville de Nantes). En effet, les habitants et les collectivités territoriales sont reconnus pour « pratiquer » l'associatif de manière particulièrement importante. À Nantes, les associations s'emparent d'activités et de secteurs qui touchent tous les niveaux de la vie quotidienne : soin, culture, tourisme, alimentation, etc. La population est particulièrement réceptive des projets qui associent des enjeux de solidarités et de développement durable : « *le petit citoyen nantais est connecté, ouvert sur le monde, un peu à gauche, assez écolo* » (Ex-responsable Écossolies), ce qui amène la Ville à être largement investie dans le développement et l'accompagnement des initiatives citoyennes qui émergent sur son territoire. Si bien que les citoyens, entrepreneurs et organisations considèrent ce rôle particulièrement central et prégnant de l'acteur public comme une spécificité du territoire :

*« Sur ce territoire, à mon avis, l'utilité sociale, ou l'impact social, il est forcément lié aux politiques publiques, il est forcément lié aux collectivités, il est forcément lié aux institutions. Ce territoire c'est Nantes, que je ne connaissais pas trop avant... » (Salariée co-fondatrice 2).*

*« Dans le milieu nantais, il faut du réseau. Si tu n'as pas de réseau, t'es mort, nous on a vu personne jusqu'à Spot [Festival organisé par la Ville de Nantes] et une fois qu'on a fait Spot et que ça a marché, qu'on a commencé à rencontrer des acteurs de la Ville, etc. Là toutes les portes se sont ouvertes, c'était vraiment impressionnant. » (Salariée co-fondatrice 1).*

Le rôle reconnu comme central de la collectivité territoriale dans le portage de projet permet aux innovateurs sociaux de l'identifier comme une partie prenante décisive et garante de l'accès au réseau

local et par extension, à la structure ou au système qu'un projet d'innovation sociale émergent sur ce territoire viserait à modifier.

La prégnance de l'acteur public se confirme à travers l'implication importante de Nantes Métropole dans le développement et l'animation du réseau d'ESS local : les Écossolies et son espace dédié le Solilab. Ce développement de l'ESS à échelle métropolitaine impulsé dès le début des années 2000 lui donne un certain statut et une certaine reconnaissance sur ce territoire qu'elle n'a pas sur d'autres :

*« Le Solilab c'est le lieu, une espèce de lieu vitrine de l'ESS, et on rêvait de monter ça à Marseille, on n'a pas réussi. D'avoir un lieu vraiment emblématique de l'ESS qui sinon est très diffuse quoi... C'est à la fois très riche, mais c'est très diffus. On rêvait d'un lieu comme ça, on n'a pas réussi à Marseille, parce qu'à Marseille... les élus marseillais... ce n'était pas mûr. » (Ex-responsable Écossolies).*

À Nantes, l'ESS gagne en reconnaissance et permet à l'innovation sociale d'avoir une certaine résonance et de se concrétiser. Ses promoteurs ont l'ambition de voir toujours plus de projets être détectés, accompagnés et financés. Notre analyse nous a permis d'identifier plusieurs marqueurs de cette institutionnalisation en cours :

D'abord, cette institutionnalisation est « en cours », car, bien que le territoire nantais soit moteur de son développement, l'ESS reste globalement limitée et contrainte dans l'univers de l'entrepreneuriat et de l'innovation :

*« Souvent tu as des offres d'accompagnement et de financement labélisées "innovation", mais dans lesquelles l'approche est très technique, orientée innovation technologique et numérique. Et qui ne prend pas en compte cette dimension-là d'innovation sociale, territoriale. Typiquement on a des projets hyper innovants, qui répondent à des besoins super importants, sur je sais pas, le gaspillage alimentaire ou des choses comme ça, qui vont pas réussir à valoriser leur caractère innovant, et qui du coup n'ont pas accès à certains financements, certains parcours d'accompagnement. » (Responsable CRESS).*

Ce travail de diffusion et de valorisation de l'innovation sociale et de l'ESS est réalisé par la CRESS au niveau régional auprès de nombreux acteurs pour qui ces concepts sont encore obscurs (certaines banques, entités publiques et parapubliques, réseaux de l'entrepreneuriat et de l'innovation sont notamment cités). Le recul des acteurs de la CRESS nous permet de relativiser nos représentations de la recevabilité des projets d'innovation sociale à Nantes : les innovations techniques et technologiques restent les plus valorisées. L'innovation sociale est souvent perçue comme alternative et émergente,

ce qui implique pour les porteurs d'évoluer dans un environnement particulièrement contraint où les choix en termes d'accompagnement, de financement et d'implantation sont limités.

Dans ce contexte contraint, les promoteurs de l'ESS à Nantes travaillent à son décloisonnement. Les acteurs de l'ESS étant impliqués dans des secteurs très variés, le rayonnement de l'ESS peut être très large et des actions sont menées pour développer des espaces de dialogues et des collaborations entre acteurs de l'ESS et hors ESS. Par exemple, des partenariats avec des incubateurs spécialisés dans le numérique sont développés pour rendre accessible l'innovation digitale aux acteurs de l'ESS. Il y a là une dynamique de mise en lien qui participe favorablement au développement de l'ESS sur le territoire nantais.

Dans le même temps, les promoteurs de l'ESS au niveau local s'appliquent à valoriser les spécificités de l'ESS et à marquer ses différences par rapport au secteur marchand classique afin de se protéger du risque de dilution. Dans la manière d'accompagner et de conseiller les projets sont véhiculées certaines valeurs et pratiques spécifiques à l'ESS :

*« Typiquement, un module d'étude de marché à la CCI, tu vas étudier tes concurrents, tu vas étudier l'écosystème, les tendances globales du marché, avec des études qui sont menées par des organismes, etc. Et souvent en fait ça s'arrête à peu près là. Un projet d'ESS, il ne faut pas que tu tiennes compte que des concurrents en fait. Il faut que tu tiennes compte de la réalité de tes bénéficiaires, ces bénéficiaires tu as déjà des structures qui agissent dessus donc il faut aussi que tu les rencontres, il faut aussi que tu tiennes compte des actions des politiques publiques, car c'est souvent rattaché assez formellement. Donc ça, c'est là-dessus qu'on va mettre l'accent lors des ateliers. » (Responsable Écossolies).*

Cela rejoint le dernier marqueur de l'institutionnalisation en cours de l'ESS que nous avons identifié comme la conception et la diffusion d'outils et de dispositifs propres à l'ESS. Nous l'avons présenté dans le chapitre 3 (cf. Figure 21, p. 194), c'est l'exemple du dispositif Popcorn que les Écossolies ont développé et qui est en cours d'essaimage dans les départements voisins. Pour stimuler l'expérimentation sociale, l'offre d'accompagnement est en train de se compléter à travers des outils et dispositifs qui tendent à couvrir les territoires, mais aussi les différentes étapes de la vie d'un projet d'innovation sociale :

*« En fait aux Écossolies on est en train de travailler, j'y suis plus hein, mais justement sur le sujet du changement d'échelle, donc, changement d'échelle, il y a encore plein de cas de figure différents. C'est à la fois, le volume d'activité qui augmente, mais pas forcément, tu peux augmenter l'impact d'un projet sans changer de volume d'activité. Et puis, le changement d'échelle, c'est aussi, faire évoluer la gouvernance d'un projet. Il y a une*

*mission, une expertise d'une personne qui vient aider les Écossolies à mieux travailler sur un futur dispositif, un futur outil du territoire pour travailler la question du changement d'échelle de l'ESS... C'est en projet. » (Ex-responsable Écossolies).*

Les acteurs interrogés dépeignent effectivement un écosystème en cours de développement, à la fois fragile et incomplet, mais également particulièrement bien identifié dans le paysage nantais et professionnalisé vis-à-vis d'autres territoires. À travers les acteurs du réseau nantais de l'ESS, nous relevons un engagement particulier dans le développement d'une réelle capacité d'agir pour tout porteur de projet et innovateur social désireux de s'implanter sur le territoire.

Ce contexte territorial pose les bases du paradoxe d'agence encadrée : structurellement, l'écosystème est balisé par des acteurs et des institutions fortes (Ville et Métropole de Nantes d'un côté, Écossolies de l'autre) qui forment un maillage territorial dense. Ce maillage forme des attentes en termes de légitimité et laisse peu de place aux acteurs isolés. L'expérimentation et la transformation au sein du système en question semblent relativement contraintes. Concernant la capacité d'agence, nous avons relevé les efforts de ces mêmes acteurs pour accueillir et rendre possible l'ESS et l'innovation sociale sur le territoire. Cernés par une double dynamique à la fois contraignante et facilitante, il s'agira ensuite de comprendre comment et dans quelles conditions les porteurs du projet La Cocotte Solidaire peuvent initier leur démarche dans cet écosystème.

### ***1.1.2 Le dispositif citoyen – une opportunité pour les innovateurs sociaux***

Dans le contexte territorial nantais où le développement de projets d'innovation sociale est étroitement associé à l'acteur public et au réseau ESS, les innovateurs sociaux gagnent à saisir les opportunités qui émanent de ces acteurs clés. Il s'agit de gagner une existence et une position légitime auprès d'eux.

Ce prérequis n'est pas neutre puisqu'il oriente fortement la typologie d'acteurs en mesure d'innover socialement sur ce territoire : il apparaît nécessaire de mêler une visée sociétale, des compétences sociales, une connaissance du territoire et la capacité à identifier les opportunités dans une perspective « située », c'est-à-dire inscrite dans un contexte changeant et lié aux représentations des acteurs locaux (Schmitt, 2015). Notre analyse révèle la complémentarité des profils et des compétences entrepreneuriales détenues par l'équipe à l'origine du projet La Cocotte Solidaire (cf. Tableau 17 ci-dessous).

Tableau 17 : apports et compétences complémentaires de l'équipe entrepreneuriale de La Cocotte Solidaire (source : auteur)

Membres de l'équipe	Apports et compétences spécifiques pour la portage entrepreneurial collectif de projet
<b>Salariée co-fondatrice 1</b> <sup>63</sup> (profil entrepreneur social)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Originaire du quartier</li> <li>- Compétences en gestion et développement de projet et expérience entrepreneuriale passée à Nantes</li> <li>- Complémentarité avec [Salariée co-fondatrice 2]</li> </ul> <p>« Je reste dans cette utopie de créer de la mixité alors que réellement de mon parcours perso il y a eu peu de mixité autour de moi, donc c'est un truc auquel je tiens énormément, mais en même temps qui est très utopiste, et à chaque fois je suis étonnée du fait que ça marche » (Salariée co-fondatrice 1)</p>
<b>Salariée co-fondatrice 2</b> <sup>66</sup> (profil entrepreneur social)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non originaire du territoire</li> <li>- Formation à l'entrepreneuriat social, compétences en gestion et expérience dans la recherche de financement</li> <li>- Complémentarité avec [Salariée co-fondatrice 1]</li> </ul> <p>« [Salariée Co-fondatrice 1] qui est quand même super carrée, qui prend des décisions, elle a un côté assez tranchant, et assez leader, mais là-dessus il y a quand même un bon équilibre entre les deux, il n'y en a pas une qui prend une décision sans l'autre. Sauf les décisions court terme ou quoi que ce soit. Mais il y a sinon de la discussion avec deux modes de fonctionnement très différents. [Salariée Co-fondatrice 1], faut que ça marche, faut que ça tourne tout en restant ouvert sur les propositions et une capacité à les intégrer, et ça va vite, et [Salariée Co-fondatrice 2] qui est plus vraiment dans la recherche de l'innovation, à faire de la place aux gens en essayant d'inventer des modèles de décision qui sont très différents de ce qui se fait habituellement » (Co-président 3).</p>
<b>Co-fondatrice 3</b> (profil travailleur social)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Originaire du quartier</li> <li>- Connaissances du secteur social</li> <li>- Expérience entrepreneuriale à Nantes</li> </ul> <p>« La cuisine c'est un vecteur qui est super intéressant, pour la rencontre et l'échange. [...] Et dans l'éducation spécialisée, on utilise beaucoup la cuisine. Parce que t'es pas en face à face. T'es pas en entretien, du coup tu communique, mais pas de manière frontale » (Co-fondatrice 3).</p>
<b>Co-fondatrice 4</b> (profil architecte)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Originaire du quartier</li> <li>- Compétences en graphisme, urbanisme transitoire, aménagement d'intérieur</li> </ul> <p>« On avait la chance d'avoir [Co-fondatrice 4] qui a fait tout le graphisme, ce qui est trop bien et qui manque dans toutes les associations en fait. Réellement, quand tu montes un projet, souvent c'est la partie que tu n'as pas... et va trouver des fonds avec un dossier moche... » (Salariée co-fondatrice 1).</p>

L'équipe formée par quatre jeunes femmes véhicule d'emblée l'image d'un entrepreneuriat social et collectif dans le sens où la pratique entrepreneuriale est initiée et pensée « à plusieurs », mais également orientée vers le collectif, c'est-à-dire à la fois empathique et dépendante de l'adhésion de

<sup>63</sup> Plus d'informations sur le parcours et l'identité des salariées co-fondatrice sont données dans l'Encadré 7, p. 204.



parties prenantes (Boncler et Hlady Rispal, 2004). Elles constituent une première « formation entrepreneuriale » efficace et dotée d'une certaine capacité d'agence pour porter un projet d'innovation sociale à Nantes :

*« Ce qui est intéressant, c'est qu'elles se positionnent comme elles ont envie de se positionner et c'est de prendre le temps pour développer leur projet en fonction des objectifs personnels et de leur philosophie personnelle, et je trouve ça vachement bien. Et très courageux. » (Co-président 3).*

Cette équipe entrepreneuriale est également dotée de la capacité à repérer et à saisir les opportunités, car c'est de là qu'elle tire son origine : le projet La Cocotte Solidaire et son équipe entrepreneuriale sont une réponse à une opportunité émise par la Ville de Nantes sous la forme de l'AAP « 15 lieux à réinventer » lancé en 2017-2018 :

*« [Tu reçois la proposition de répondre à l'appel à projets un peu comme un déclic ?] Ouais je vois ça comme l'opportunité, c'est là où il faut y aller. [Sans l'appel à projets, le projet n'aurait pas existé ?] On ne l'aurait pas fait, non il n'y aurait pas eu de lancement, il n'y aurait pas eu d'idée, je ne sais même pas s'il y aurait eu autre chose ailleurs. Tu ne peux pas l'imaginer sans c'est sûr et dans la manière de faire, à Nantes en tout cas, tu ne peux pas l'imaginer « sans » de toute façon, il faut passer par la ville. » (Salariée co-fondatrice 1).*

Cet appel à projets constitue le socle du projet, son point de départ, l'Annexe 10 (p. 435) présente ce dispositif particulier initié par la Ville de Nantes dans le cadre de son budget participatif. Cette annexe comporte également une frise chronologique présentant les interactions entre l'équipe entrepreneuriale, le dispositif et les services de la Ville et restitue les dates importantes de l'émergence du projet.

L'opportunité offerte par la Ville de Nantes à travers l'appel à projets est conséquente. En se soumettant aux règles du dispositif (dossier à remplir, respect d'un calendrier, entretiens intermédiaires) et en remportant une élection citoyenne (des citoyens volontaires votent pour départager les propositions de projet), le lauréat bénéficie d'un contrat de bail avec la Ville pour exploiter un des 15 lieux et y développer son projet. À nouveau, cet AAP, qui est une première expérimentation de la Ville de Nantes, témoigne de l'implication de l'acteur public dans le développement d'initiatives citoyennes sur son territoire.

Opportuniste, l'équipe du projet La Cocotte Solidaire se lance début 2018 dans cette aventure avec la Ville, les citoyens nantais et d'autres projets concurrents. Les membres de l'équipe reprennent l'idée

d'une cantine de quartier participative pour créer du lien social et lutter contre l'isolement en ville (idée provenant d'un projet découvert par les fondatrices à Lyon), une proposition qui s'adapte au lieu proposé (un ancien restaurant) et aux souhaits des habitants :

*« Et en fait on a récupéré les tableaux d'inspirations citoyennes parce qu'il y avait quand même une mobilisation des citoyens, pour voir si le projet pouvait coller à la volonté des citoyens nantais. Au cahier des charges de la Ville et au final ça collait. [Votre idée de cantine, avec le document de la ville ça fonctionnait ?] Ouais, le cahier des charges de la Ville, des inspirations citoyennes en fait, c'était tous les habitants du quartier qui sont venus dire « moi je veux ça, ça ou ça... » Donc nous on a essayé de faire en sorte que le projet rentre dans les clous pour être acceptées aussi. » (Co-fondatrice 3).*

Cette mise en concurrence entre les propositions de projet est apparue paradoxale pour certains participants (engagés dans une logique davantage coopérative et d'intérêt général), mais a renforcé la dynamique entrepreneuriale de l'équipe de La Cocotte Solidaire. Pour convaincre les acteurs de la Ville et les citoyens, un nom et une identité visuelle ont été créés, un premier modèle économique établi, des actions de communication menées et le projet s'est entouré d'une base solide de soutiens politiques et citoyens (via les associations du quartier et élus locaux notamment). Le projet La Cocotte Solidaire se consolide et remporte le vote citoyen en juin 2018. Cette victoire officialise la constitution d'un projet associatif forgé par l'action collective et tiré d'« efforts inter-organisationnels collectifs » (Emin et Schieb-Bienfait, 2013) orchestrés par la Ville et son dispositif.

L'obtention d'un lieu pour entreprendre en partenariat avec la Ville et légitimé par un vote citoyen positionne déjà La Cocotte Solidaire à l'interface entre structure et agence : le projet se trouve associé à la Ville de Nantes et accède au cœur de l'écosystème nantais dans lequel il bénéficie d'une certaine légitimité tout en restant à ce stade, un projet très peu défini, flexible et en mesure d'opérer de manière indépendante pour lancer son activité.

*« Ah ouais tu as le gros coup de joie, on a gagné c'est fou ! [...] Et puis après, dès le lendemain, on fait une réunion, et là on réalisait que ouais, en fait ce qu'on avait gagné, c'était une toute petite montagne et on s'embarquait sur une autre échelle de montagne. Il y avait un sacré boulot à faire, parce qu'il y avait des échéances qui étaient annoncées, parce que c'était s'embarquer dans une aventure avec la Mairie donc ça prenait une sacrée envergure quand même. » (Co-fondatrice 4).*

Finalement, nous pouvons synthétiser la naissance du projet La Cocotte Solidaire comme une rencontre intermédiée entre une équipe entrepreneuriale et un lieu chargé d'une identité, d'une histoire locale et de souhaits des riverains de l'autre. L'intermédiation de la Ville de Nantes à travers

le dispositif « 15 lieux à réinventer » crée les conditions favorables à l'expérimentation sociale et à un entrepreneuriat qui n'est ni purement ascendant (s'il était porté par les citoyens eux-mêmes et de manière autonome), ni purement descendant (s'il était amené par la Ville elle-même ou par des entrepreneurs « parachutés »).

Nous poursuivons dans la sous-section suivante notre analyse de l'émergence de La Cocotte Solidaire en nous attachant à conceptualiser les efforts produits par les acteurs pour réussir leur « inscription territoriale ».

## 1.2 Initier le projet : la quête de légitimité en contexte pluraliste

Cette seconde sous-section s'intéresse à la quête d'une position légitime pour La Cocotte Solidaire qui se voit propulsée dans un espace complexe et multi-institutionnel par le dispositif « 15 lieux à réinventer ». Nous proposons dans un premier temps d'analyser comment s'exprime ce positionnement inter-institutionnel à la fois induit par le dispositif et choisi par l'équipe entrepreneuriale de La Cocotte Solidaire. Ce choix passe par la construction d'une identité de projet de l'ESS à la fois ouvert et hybride. Nous développons ces choix qui découlent du besoin de confiance et de légitimité et amènent les porteuses du projet à multiplier les partenariats. Ce positionnement de projet intermédiaire et interdépendant sur lequel se développe La Cocotte Solidaire est finalement analysé par le prisme des pressions institutionnelles.

### 1.2.1 Vers un positionnement dans l'inter-champ de l'ESS

Nous l'avons constaté, en saisissant l'opportunité de l'appel à projets « 15 lieux à réinventer », La Cocotte Solidaire se trouve « propulsée » à proximité d'acteurs et de sphères institutionnelles clés pour la construction de son projet d'innovation sociale. Bien que relié à l'action publique, le dispositif « n'absorbe pas » les projets lauréats comme La Cocotte Solidaire pour les intégrer au champ d'action et de pratiques de la collectivité territoriale. Au contraire, le dispositif est conçu pour voir les projets occuper des positions intermédiaires. En effet, plusieurs indices nous indiquent comment l'opportunité saisie par l'équipe entrepreneuriale de La Cocotte Solidaire positionne le projet au croisement des sphères institutionnelles de l'État, du marché et de la société civile :

D'abord, les répondants de la Ville de Nantes, responsables de la conception du dispositif, évoquent la volonté d'un dispositif à leur image, qui associe la collectivité à ses habitants :

*« Comment nous à Nantes on peut traduire ça, avec une volonté d'innover, de créer quelque chose de nouveau... Les budgets participatifs en France maintenant, on en trouve*

*partout, Nantes, Rennes, Grenoble, Paris, Bordeaux me semble-t-il... Bref beaucoup de villes mettent ça en place. À Nantes, on a plutôt l'idée de dire : est-ce qu'on donne un chèque à une association et on la laisse se débrouiller ? Non, on était plutôt dans l'idée de se dire qu'il fallait qu'on reste sur nos modes de faire, et plutôt que de donner de l'argent et puis de dire au revoir, débrouillez-vous, et bon courage, on s'est dit que mettre à disposition des lieux plus ou moins emblématiques, de façon gratuite, enfin sans contrepartie financière, et avec derrière, un accompagnement de la collectivité ça nous semblait plus intéressant. À la fois, pour faire place à une créativité dans des lieux intéressants, pouvoir associer en fait du début jusqu'à la fin l'ensemble des citoyens, sur les phases d'inspiration, de vote, mais aussi de réalisation. Et ça nous permet aussi de créer du lien, une dynamique collective sur un territoire. On est vraiment sur une démarche de développement local collective contrairement aux budgets participatifs où il y a un côté parfois un peu plus consumériste. » (Agent Ville de Nantes).*

Le dispositif est ainsi envisagé pour voir des projets issus de la société civile émerger et se développer aux côtés de la Ville dans une logique de développement local collectif. L'acteur public, par le biais des règles du dispositif et de sa communication, fait en sorte d'extraire les participants d'une logique purement citoyenne, en amenant ces derniers à collaborer avec la sphère publique, comme en témoigne le verbatim précédent. Il invite également les participants à intégrer des aspects économiques de la sphère marchande qui s'inscrivent dans une approche économique substantive (Polanyi, 1985), encadrée dans son milieu social et au service de ses citoyens :

*« Votre projet doit embarquer un modèle économique, l'objectif n'est pas qu'on vous donne le lieu et qu'on vous donne aussi le budget qui permette à votre projet de fonctionner. [...] On n'a pas refusé des projets qui viennent du privé... mais pour nous il fallait que ce soit quelque chose qui reste lié à l'intérêt général. [...] Je l'avais dit explicitement aux services : je ne veux pas que ce soit LVMH qui vienne prendre un lieu pour le transformer en show-room. » (Élu Ville de Nantes).*

La volonté de l'acteur public est ici relativement claire, il s'agit d'impulser des projets capables de s'emparer d'un croisement d'influences institutionnelles venant du marché, de la société civile et de l'État, de collaborer avec des acteurs issus de ces trois sphères et finalement d'occuper une position intermédiaire propice à l'innovation sociale (Durand-Folco, 2020).

En réponse à cette conception du dispositif par l'acteur public, l'idée première formulée par l'équipe de La Cocotte Solidaire mise sur un projet qui s'ouvre à tous les acteurs et à toutes les influences. C'est d'ailleurs pour l'une des co-fondatrices ce qui expliquerait son succès lors du vote citoyen :

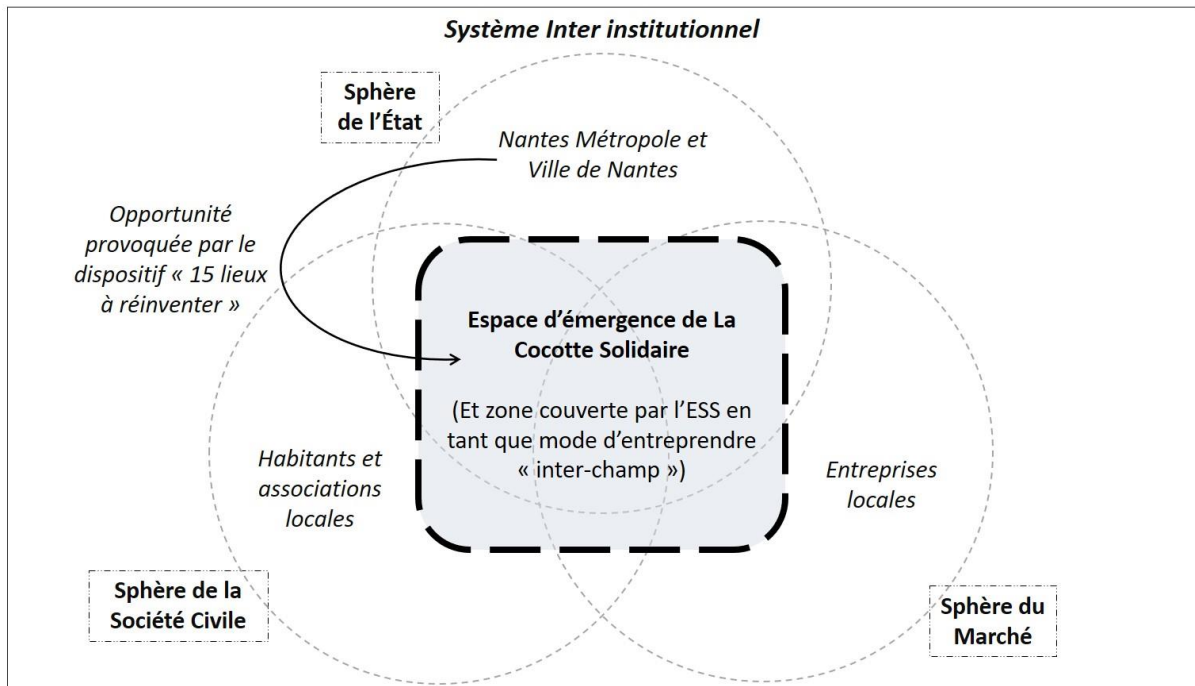
*« Je pense que la force du projet [...] c'est qu'il est rassembleur. Je pense qu'on ne l'avait pas mesuré à ce moment-là. Parce que, comparé aux autres projets, nous on invitait tout le monde à venir dans la Cocotte. Alors que les autres projets, c'était soit un espace de co-working, qui s'adresse qu'aux travailleurs indépendants... Soit une maison du nautisme ... pour ceux qui font de la voile... un espace pour la peinture-dessin, pour ceux qui aiment l'art. Enfin tu vois, alors que nous, on propose de venir à n'importe qui, quand il veut... » (Co-fondatrice 3).*

Grâce au lieu et à la connaissance qu'on les fondatrices du micro-territoire qui l'entoure, le projet est très vite identifié par un ensemble de partenaires et habitants du quartier et se présente avant tout comme un projet ancré au territoire. Il est conçu par et pour les Nantais qui souhaitent se retrouver, cuisiner et manger ensemble selon un idéal réciprocaire dominant. Aussi, les fondatrices envisagent initialement de travailler en plus étroite collaboration avec la Ville de Nantes, l'idée d'une SCIC qui intègre l'acteur public est évoquée à plusieurs reprises lors de l'émergence du projet, mais rapidement abandonnée au profit du statut associatif « plus souple ». Cela témoigne néanmoins de la proximité entretenue par le projet avec la sphère étatique. Le projet revendique dès lors une position intermédiaire et une capacité à « à faire des liens avec tous les milieux, à ne pas rester que dans leur milieu, justement l'associatif, le social, ou l'alternatif, enfin réussir vraiment à faire des ponts avec des entreprises et des collectivités également » (Co-présidente 1). En effet, les fondatrices sont reconnues pour entretenir également des relations « sans complexe » avec la sphère marchande :

*« C'est un projet qui est super bien incarné, ce sont des porteuses de projet qui se sont bien trouvées. Qui font du bon boulot, qui ont une belle éthique, [certaines] viennent d'école de commerce et donc ne sont pas complètement dans la caricature des porteurs de projet qui trouvent que tout ce qui est lié à l'économie c'est mal quoi. » (Ex-responsable Écossolies).*

Pour affirmer ce positionnement inter-institutionnel et concrétiser une identité pour le projet, l'équipe entrepreneuriale de La Cocotte Solidaire s'est rapidement « raccroché » à l'ESS en tant que mode d'entreprendre capable de générer des écosystèmes inter-institutionnels propices à l'innovation sociale (cf. Figure 28, ci-dessous).

Figure 28 : positionnement inter-institutionnel de La Cocotte Solidaire après avoir remporté l'appel à projets de la Ville de Nantes (source : auteur)



Nous l'avons vu, dans l'écosystème nantais, l'ESS occupe une place importante et est bien identifiée par l'acteur public pour sa capacité à développer des projets entrepreneuriaux du territoire. Auprès des Écossolies, les fondatrices du projet voient une possibilité d'entreprendre tout en restant fidèle à leurs valeurs et leurs racines citoyennes ainsi que leur proximité avec l'acteur public :

*« Pour moi c'est ce qui rentre dans ma définition de l'ESS, c'est-à-dire, que à partir de là, l'utilité sociale d'un projet couplée à un modèle économique qui fait que tu ne dépends pas entièrement de subvention pour ton fonctionnement, bah là pour moi c'est en plein dans l'ESS. » (Salariée co-fondatrice 2).*

C'est un rapprochement que les fondatrices décrivent comme stratégique et nécessaire, car l'ESS et son réseau apportent au projet des moyens pour poursuivre sa consolidation. L'obtention, dès 2018, d'une aide au démarrage de 10 000 euros liée au dispositif *Nantes ESS Factory* témoigne de ce rapprochement. Aussi, les fondatrices sont conscientes de leur position intermédiaire et multi-institutionnelle et voient dans l'ESS le moyen de valoriser leur ouverture à de multiples parties prenantes dans une démarche d'entrepreneuriat social collectif :

*« Pour moi, l'ESS elle est intéressante quand elle crée ces ponts-là, quand elle crée du lien entre les structures, et c'est là où en fait le projet de La Cocotte Solidaire est ancré dans l'ESS. C'est en étant un vecteur de liens entre des habitants, entre ces structures*

*institutionnelles, entre aussi d'autres structures qui peuvent être des entreprises, mais pas que sur un échange monétaire. » (Salariée co-fondatrice 2).*

Le projet La Cocotte Solidaire émerge ainsi de manière opportuniste à l'interface et sous l'influence des sphères de la société civile, marchande et publique ainsi que du mode d'entreprendre « inter-champ » de l'ESS. Son ouverture à une grande variété de parties prenantes, aux opportunités et aux ressources associées, est décisive à ce stade du développement de projet. Cet effort d'ouverture témoigne de la démarche des fondatrices qui portent une considération importante à la structure et au processus de légitimation de leur projet. Nous poursuivons notre analyse dans la partie suivante pour comprendre comment le projet parvient à asseoir sa légitimité dans cet espace inter-institutionnel.

### *1.2.2 Une quête de légitimité par bricolage institutionnel*

Stimulées par le dispositif, les fondatrices ont dû rapidement formuler une proposition d'activité concrète aux acteurs et habitants de l'écosystème nantais. La proposition devait convenir à la remise en service et au renouvellement d'un lieu inutilisé tout en étant acceptable pour le plus grand nombre et légitime. Pour construire une telle proposition, l'équipe entrepreneuriale de La Cocotte Solidaire choisit de répliquer un projet d'ESS existant à Lyon, appelé Les Petites Cantines (LPC). En plus de répliquer la mission sociale de LPC, qui vise à recréer du lien social et à lutter contre l'isolement en milieu urbain, du territoire lyonnais au territoire nantais, le mode de fonctionnement opérationnel de LPC permet de dessiner les contours du projet de La Cocotte Solidaire : Le projet se constitue légalement en association, compose son modèle économique autour de la vente de repas à prix libre et fonctionne autour de salariés appelés « maîtres de maison » : « *Pour moi c'est en plein dans l'ESS. Et ce modèle économique est complètement pris et inspiré des Petites Cantines, qui eux se revendiquent très très fort de l'entrepreneuriat social.* » (Salariée co-fondatrice 2). Même si ce verbatim fait référence au regard mitigé des fondatrices sur l'entrepreneuriat social (correspondant aux critiques adressées au mouvement que nous présentons dans le Chapitre 1 (cf. p. 65), il indique qu'elles privilégient à ce stade le besoin de « *se rassurer* » pour développer leur projet :

*« Et c'était trop bien parce que [Co-fondatrice 4] et moi, c'était la première fois qu'on voyait LPC. [...] On s'est dit c'est exactement ce qu'on veut porter. C'est trop bien quoi. C'est facile, la cuisine c'est un vecteur qui est super intéressant, pour la rencontre et l'échange [...]. Et ouais, ça nous a donné un cadre, ça nous a beaucoup rassurées. » (Co-fondatrice 3).*

Le besoin de légitimité de La Cocotte Solidaire s'explique par son identité de « nouveau projet » et par sa position inter-institutionnelle. Si le fait de remporter l'appel à projets légitime temporairement le

projet auprès des citoyens et de l'acteur public, son développement en tant qu'acteur économique de l'ESS reste encore à prouver. En ce sens, la quête de légitimité de La Cocotte Solidaire se concentre dans l'inter-champ de l'ESS et s'exprime à travers une structuration autour de trois dispositifs parallèles qui initialement se révèlent complémentaires avant de dévoiler quelques incohérences :

D'abord, l'équipe entrepreneuriale cherche à approfondir ses relations avec LPC en intégrant leur réseau de cantines en construction et en suivant un programme d'incubation et d'accompagnement au développement proposé par l'association lyonnaise. Dans le rapport moral de l'année 2018, les fondatrices exposent ce choix :

*« Au niveau national, nous avons bénéficié de l'accompagnement du réseau "Les Petites Cantines" qui a inspiré et impulsé notre envie de mettre en place une activité de cantine de quartier participative. Nous avons commencé notre collaboration en août 2018. Nous avons bénéficié d'une formation de 7 mois sur leurs retours d'expérience avec laquelle nous avons pu renforcer le modèle économique de l'activité de cantine et nous projeter sur les postes de "Maître de Maison" nécessaires au bon fonctionnement des ateliers de cuisine participative. » (Extrait du rapport moral de l'association, 2018).*

Ce choix de développement suit un mécanisme isomorphique mimétique qui peut s'expliquer par le besoin de modeler le projet La Cocotte Solidaire en fonction de celui de LPC, et ce, en réponse à la forte incertitude qui entoure cette phase entrepreneuriale (DiMaggio et Powell, 1983).

En parallèle, l'implantation du projet au cœur de l'écosystème nantais le pousse à compléter sa construction au sein de l'incubateur des Écossolies et à s'installer temporairement au Solilab pour poursuivre le portage du projet avant son lancement. C'est un choix que l'on peut associer au mécanisme isomorphique normatif (DiMaggio et Powell, 1983), car nous l'avons vu, La Cocotte Solidaire ne déroge pas à la norme : le développement des projets d'ESS sur ce territoire est associé à des acteurs centraux et identifiés que sont les Écossolies et Nantes Métropole.

*« À Nantes il faut du réseau, et les Écossolies c'est tout le réseau de Nantes, il faut que tu sois tamponné. C'était la légitimité, la reconnaissance, enfin le réseau quoi. Ce n'est même pas tant pour avoir accès des contacts ou quoi c'est pour dire 'j'ai été incubé aux Écossolies', et qu'on te dise 'ok c'est bon t'es légitime', ça fonctionne vraiment comme ça » (Salariée co-fondatrice 1).*

En somme, le projet suit une « double incubation » avec LPC et les Écossolies, le premier permet de concrétiser le développement de l'activité de cantine et le second permet aux fondatrices, au-delà d'un gain en reconnaissance institutionnelle, d'être stimulées par le dispositif d'incubation (comme



elles l'avaient été par le dispositif et l'opportunité des 15 lieux à réinventer). L'intégration à l'incubateur est reçue comme une victoire pour l'équipe entrepreneuriale et leur permet d'obtenir ses premiers financements et de nouer des relations fortes sur son territoire :

*« Pour être sélectionné et pris dans l'incubateur on avait quand même dû, c'est ce qui est aussi intéressant c'est de présenter son projet devant tous les partenaires des Écossolies, qui sont aussi de gros partenaires, financiers, des partenaires qui ne sont pas toujours simples d'accès. Ça nous a obligés à être pros, à devoir vraiment cadrer notre projet » (Salariée co-fondatrice 2).*

Ces dispositifs de légitimation sont très structurants pour le projet et permettent d'obtenir des subventions, des prêts, ou encore des dons qui sont décisifs pour investir dans le lieu et le lancement du projet. L'incubation aux Écossolies a notamment permis l'accès à des financements publics et privés de fondations locales et l'incubation avec LPC a notamment permis d'obtenir des financements de fondations de grands groupes.

Le développement en association en tant que troisième dispositif de légitimation se recentre sur les efforts de l'équipe entrepreneuriale, qui, lors de cette phase d'émergence, construit autour d'elle la structure associative de La Cocotte Solidaire en vue d'asseoir la légitimité et l'identité citoyenne du projet. Cela s'exprime par le choix de se constituer en association loi 1901 et d'affirmer cette identité dès l'écriture des statuts juridiques. Ce choix de structure juridique est retenu pour être le plus simple et le plus facile à faire évoluer. Les statuts intègrent dès lors l'idée d'une intégration large des parties prenantes et d'une gouvernance qui soit participative et horizontale. Sur cette base, l'équipe entrepreneuriale a travaillé sur son développement associatif tout au long du montage de projet et en amont du lancement de l'activité en réalisant des Cantines Éphémères. Ce sont cinq événements d'expérimentation du projet qui permettent de tester son fonctionnement, mais surtout d'engager les premiers habitants et associations du quartier à s'investir dans le projet. Un socle de bénévoles et de soutiens entoure les fondatrices et la première assemblée générale acte la constitution du premier « collectif dirigeant » (équivalent d'un conseil d'administration) dans lequel cinq nouvelles personnes rejoignent officiellement le projet et marque la fin du quatuor entrepreneurial.

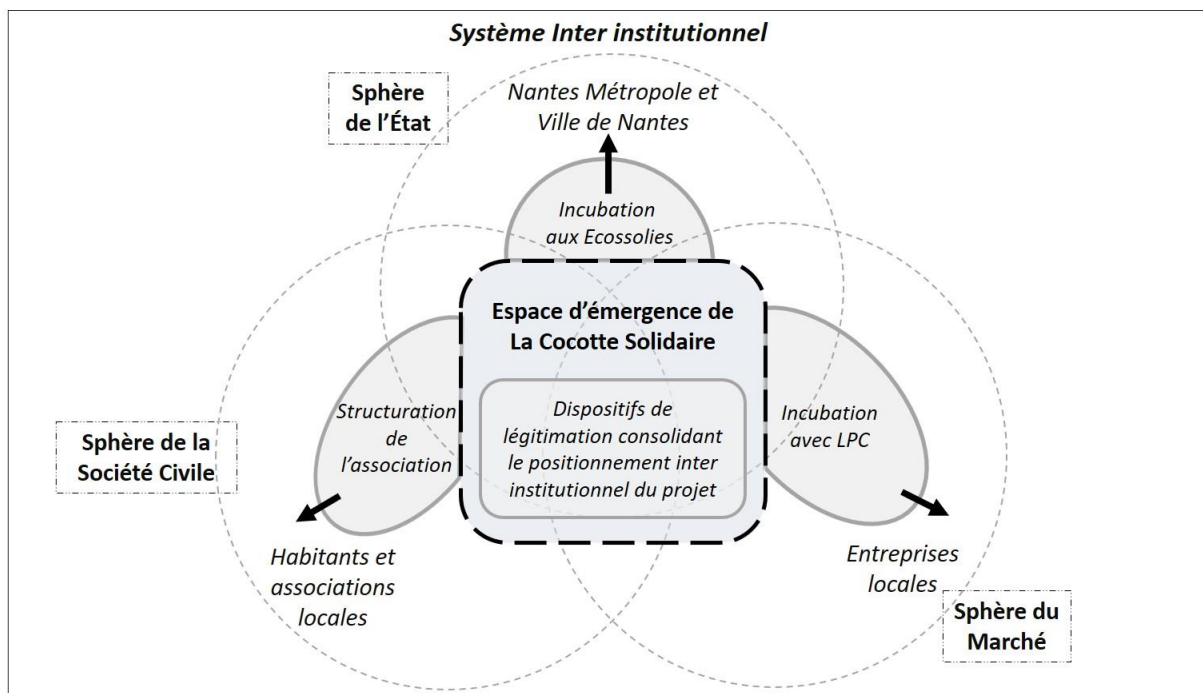
*« Il y avait nécessité d'élargir le cercle pour s'assurer du sang neuf, ou du renouvellement de forces vives. Et puis après dans la construction, et c'est là où je pense qu'elles ont aussi été, que je les ai trouvées mûres pour ça. C'est que, elles ont anticipé le fait que... Ou elles ont pris conscience du fait qu'il fallait avoir une vision externe. Être accompagné par des gens qui avaient envie d'aider, mais qui n'étaient pas impliqués à 100%. Qui avaient une expérience extérieure, peut-être une objectivité et qui pouvait participer à une meilleure*

*construction du projet en fait. Je pense que c'est ça qui était bien vu. Alors je ne sais pas si elles avaient en tête le fait qu'il fallait continuellement recruter des bénévoles, enfin des membres du collectif dirigeant. Je ne sais pas si elles en avaient conscience, mais je ne serais pas surpris qu'elles devinaient qu'il était nécessaire d'élargir ce cercle largement pour s'assurer de la continuité de ce collectif. » (Co-président 2).*

La nature collective et citoyenne du projet le pousse à se structurer en donnant une place aux citoyens, en formant des espaces permettant l'inclusion et l'intégration de nouveaux membres dans une logique réciproitaire.

La Figure 29 ci-dessous synthétise notre analyse de la quête de légitimité entreprise par l'équipe entrepreneuriale de La Cocotte Solidaire en amont du lancement de son activité. Occupant une position centrale et inter-institutionnelle, La Cocotte Solidaire s'ouvre à toutes les opportunités lui permettant de se faire connaître, d'obtenir des ressources et de poursuivre sa structuration. Cette forme de bricolage fait ressortir l'intérêt de trois dispositifs permettant de développer la légitimité du projet à l'égard des sphères institutionnelles qui l'influencent : la constitution de l'association autour d'une gouvernance partagée envers la sphère de la société civile, l'incubation auprès de LPC envers la sphère marchande et l'incubation auprès des Écossolies envers la sphère de l'État.

*Figure 29 : rôle des dispositifs de légitimation dans le positionnement inter-institutionnel du projet (source : auteur)*



À ce stade, la force du projet est d'avoir su dès ses débuts exploiter des opportunités de nature très différentes qui se sont présentées au projet et à ses fondatrices. Celles-ci profitaient de leur position intermédiaire et non figée pour : s'inspirer et répliquer des projets existants, se rapprocher d'acteurs ressources, expérimenter et rechercher une formule qui engage les citoyens, multiplier les rencontres avec des acteurs du secteur social pour préciser l'intérêt de leur projet, etc. Cette ouverture sur l'extérieur stimule fortement la réflexivité des acteurs du projet, nécessaire pour prendre confiance et se poser des questions stratégiques et structurelles :

*« [Par exemple], avec les Écossolies c'était aussi l'envie de questionner, 'ok mais l'association de La Cocotte Solidaire, qu'est-ce que c'est ? Est-ce que ce n'est pas juste une coquille ? Et donc, une troisième raison [de se tourner vers Les Écossolies] c'est aussi que, c'est notre premier projet à monter, on est jeunes, on a peu d'expérience, et on a aussi avec une forte envie d'être soutenues, et de s'entourer de personnes et de compétences et là on était toutes très au clair sur le fait que si on peut prendre de l'aide quelque part, on prend, on prend tout ce qu'on peut. » (Salariée co-fondatrice 2).*

Ces efforts d'ouverture envers la structure, l'écosystème, se traduisent par une multiplication des opportunités et l'acquisition progressive d'une reconnaissance dans les milieux. En revanche, cette multiplicité engendre également des difficultés. Cette complexité pouvait menacer la fidélité du projet à son idée et ses valeurs d'origine, et rendre difficile la construction d'une identité simple et cohérente :

*« Ouais, c'est clair qu'il y a le besoin de clarification. Oui au bout d'un moment tu as besoin de simplifier. Et puis surtout quand on expliquait ce fonctionnement-là aux autres, à [Ex-responsable Écossolies], aux Écossolies, on a eu plein de retours, de demandes de clarification, 'mais attendez, vous êtes quoi ?' Vous êtes les Petites Cantines ? C'est quoi la Cocotte solidaire ?' ça a renforcé ce truc là où ce n'était pas clair, pas simple... Et c'était trop tôt en fait, on s'est projeté dans un truc avec multi-acteurs, peut-être coopérative, machin... En fait c'est trop tôt parce qu'on n'avait pas encore lancé l'activité de base, donc fallait qu'on se recentre un peu. » (Salariée co-fondatrice 2).*

En s'ouvrant et en s'associant à des acteurs différents, ces derniers peuvent en retour prendre part directement ou indirectement au développement du projet. La capacité d'agence de La Cocotte Solidaire semble se réduire ou se diluer, c'est-à-dire, sa capacité à opérer indépendamment des contraintes de la structure sociale dans laquelle son projet tend à s'ancrer (Battilana et d'Aunno, 2009). Nous détaillons dans la partie suivante l'impact de l'ouverture multi-institutionnelle du projet à travers les pressions institutionnelles qui s'exercent en retour sur La Cocotte Solidaire et ses acteurs.

### 1.2.3 Des pressions institutionnelles qui s'exercent sur le projet

Notre analyse révèle plusieurs formes de pressions institutionnelles qui sont notamment reliées aux acteurs forts de l'écosystème dans lequel le projet s'intègre : des pressions associées à l'action publique et des pressions associées au mode d'entreprendre de l'ESS.

L'acteur public, représenté par la Ville de Nantes, est en mesure d'exercer un certain pouvoir en tant que propriétaire du lieu et initiateur de l'appel à projets des 15 lieux à réinventer.

*« J'avais peur au début qu'elle soit... j'aime bien ma liberté, j'avais peur que la Ville de Nantes nous bride. Quant à l'utilisation du local, en disant 'vous ne pouvez pas faire cette activité...' Parce qu'ils nous soutiennent en nous laissant le local à rien du tout et donc, je voulais savoir où s'arrêtait le contrat quoi... Jusqu'où ils peuvent nous dire 'c'est mort' ou 'c'est possible' ? » (Co-fondatrice 3).*

Le pouvoir exercé par l'acteur public est ressenti par les fondatrices qui tentent de préserver leur liberté d'action. Collaborer avec l'acteur public est indispensable pour le développement du projet, mais cette étroite relation articulée autour du lieu les amène sur des enjeux politiques et de bureaucratie, qui sont propres aux collectivités territoriales :

*« Il y a une volonté politique que tous les lieux soient inaugurés avant la réélection, avant 2020. Mais du coup tu as je crois 6 ou 8 mois avant les élections, où tu ne peux plus faire d'événements pour communiquer. Ça fait des délais qui se raccourcissent, et je pense, en fait c'est bizarre, en même temps, qu'il y a une volonté politique que ça aille vite, que ça aboutisse... Et en même temps ça n'avance pas, car il y a des budgets qui n'ont pas été débloqués pour des lieux comme la cocotte en verre [...] c'est beaucoup, beaucoup de négociation il y a beaucoup de gens qui disent 'ah bah c'est super, vous avez gagné l'appel à projets, du coup c'est bon, c'est cadeau !' Et en fait c'est un peu un cadeau empoisonné sur pas mal de choses... » (Salariée co-fondatrice 2).*

Le partenariat avec la Ville est une source de pressions institutionnelles qui s'exprime par les écarts importants dans les fonctionnements des deux entités. En revanche, les acteurs interrogés reconnaissent l'atout d'un tel partenariat qui consolide l'alignement avec le principe d'intérêt général qui sous-tend l'action publique. En effet, le fait de dépendre d'une subvention publique « en nature » (à travers le lieu) incite les acteurs à porter un projet qui s'inscrive « dans un système de contrôle, d'éthique [...] tenant compte de certains critères, qui sont l'intérêt général et l'utilisation à bon escient

*des deniers publics* » (Co-président 2). La sphère étatique, par l'intermédiaire de la Ville de Nantes, suggère un cadre de pratiques et de valeurs qui participent à modeler le projet La Cocotte Solidaire.

L'intégration du projet dans l'inter-champ de l'ESS et le rapprochement présenté auprès d'acteurs comme les Écossolies et LPC soumet également La Cocotte Solidaire à certaines pressions institutionnelles. Les acteurs de l'ESS participent notamment à véhiculer auprès des acteurs de leurs réseaux que les financements publics sont complexes à obtenir, ne suffisent pas et que le développement de projets passe par l'obtention de financements privés et la construction d'un modèle économique le plus autonome possible :

*« La première fois où on discutait avec [X], le co-fondateur de LPC à Lyon il nous dit 'ouais de toute façon c'est simple pour aller chercher des financements, arrêtez d'aller voir les subventions, la ville et tout, vous prenez les trois plus grosses boîtes de la ville et c'est à eux que vous allez chercher des sous quoi ! » (Salariée co-fondatrice 1).*

*« Moi je reste persuadé que beaucoup de porteurs de projet auraient à gagner à passer moins de temps à aller chercher 10 000 euros en subvention, et plutôt à aller démarcher, et à aller chercher des clients et à développer de l'autofinancement. C'est plus pérenne. Aller chercher des subventions, évidemment, et ça fait partie du modèle économique, mais arrêter d'aller chercher 5000 euros, mettre des heures et des heures pour aller chercher 5000 euros. » (Ex-responsable Écossolies).*

Nous pouvons voir à travers ces discours que les acteurs de l'ESS sont aujourd'hui le relais de la dynamique exposée dans le Chapitre 1 (cf. p. 28) d'un désengagement progressif de l'État. Celui-ci impose aux acteurs de se diriger vers des modèles financiers plus autonomes et valorise l'innovation sociale en tant qu'outil de modernisation des politiques sociales (Richez-Battesti et al., 2012). Cette tendance pousse les acteurs de l'ESS à transmettre de plus en plus de pratiques et de normes issues de la sphère marchande : innover pour se distinguer et répondre à des appels à projets concurrentiels, évaluer et valoriser son impact social, essaimer et mettre à l'échelle, etc. Si les fondatrices du projet, de par leurs formations et leurs expériences, ont conscience de ces tendances, elles expliquent que c'est une pression qui va à l'encontre de leur manière d'envisager le développement du projet :

*« Mais c'est dur d'en même temps, trouver de la légitimité, sans cette ambition de croissance, enfin sans cette ambition d'innovation, parce que dans le secteur de l'ESS, on va beaucoup te lancer de fleurs sur cet aspect-là. Et si tu dis que 'bah pour l'instant j'ai pas envie de me développer de ouf et je sais pas si je suis très innovant', et bien c'est pas très bien vu. » (Salariée co-fondatrice 2).*

À nouveau, ces pressions institutionnelles saillantes dès l'émergence du projet semblent relativement bien appréhendées par les fondatrices. Cela témoigne de leur capacité à s'immiscer dans un écosystème et à en maîtriser les codes pour mieux développer leur projet. Ces pressions institutionnelles constituent également le reflet des implications inévitables associées à une quête de légitimité particulièrement complexe entreprise au croisement de plusieurs sphères institutionnelles.

## Synthèse de la section 1

L'objet de cette première section de résultat était de restituer notre analyse de la rencontre entre une équipe entrepreneuriale et un écosystème particulier, une rencontre facilitée par le dispositif citoyen « 15 lieux à réinventer ». Nous portons un éclairage sur des circonstances territoriales favorables à l'expérimentation sociale (Richez-Battesti et al., 2012 ; Glon et Pecqueur, 2020), préalable nécessaire au développement d'innovations sociales.

Nous soulignons le rôle prégnant et imbriqué de La Ville de Nantes (notamment par l'intermédiaire des agents et élus responsables du dispositif) et du réseau des Écossolies dans l'écosystème nantais qui est particulièrement bien maillé et outillé pour stimuler et accompagner l'émergence de projets d'innovation sociale. Avec ces antécédents territoriaux favorables, la Ville expérimente de soutenir l'émergence de projets citoyens à travers le dispositif participatif « 15 lieux à réinventer ». Nous montrons que le dispositif prévoit l'émergence de projets au croisement des sphères étatiques, marchandes et de la société civile. Cette opportunité d'entreprendre au croisement des sphères institutionnelles est saisie par l'équipe de La Cocotte Solidaire dont les profils, valeurs et compétences à la fois spécifiques et complémentaires semblent adaptés et alignés aux attentes de l'acteur public. En retraçant les antécédents du projet La Cocotte Solidaire, nous mettons en évidence un projet particulièrement enclin au paradoxe d'agence encadrée : il articule compétences et conditions pour agir et transformer son environnement tout en étant une émanation de celui-ci.

Avec l'aide du dispositif « 15 lieux à réinventer », La Cocotte Solidaire s'immisce dans l'écosystème, s'identifie à l'ESS pour développer son association entrepreneuriale (Defourny et Nyssens, 2019) et cherche à obtenir la validation sociale de sa position intermédiaire. Pour parvenir à être à la fois citoyenne, d'intérêt général et autofinancée, La Cocotte Solidaire travaille à sa légitimation en se structurant par opportunité et par bricolage inter-institutionnel. Notre analyse révèle l'importance de trois dispositifs de légitimation particulièrement importants : la structure associative et le collectif dirigeant, l'incubation aux Écossolies et l'incubation avec LPC.

Cette première phase, qui illustre l'émergence du projet d'innovation sociale, fait valoir l'importance de la recherche de légitimité et d'une position difficile à affirmer au croisement des influences et des pressions institutionnelles parfois contradictoires. L'équipe entrepreneuriale de La Cocotte Solidaire s'est efforcée d'ouvrir au maximum son champ des possibles, de saisir les opportunités disponibles pour co-construire un projet qui corresponde aux attentes de la structure. Elle s'efforce ainsi de gagner une cohérence externe dans son environnement. Dans cette phase, les risques associés au conformisme et à la dilution du projet et de ses valeurs commencent néanmoins à se faire sentir, la cohérence interne du projet peut être affaiblie par ces efforts d'adaptation aux conditions externes. Nous verrons plus tard qu'à ce titre, un retour en arrière est effectué par La Cocotte Solidaire concernant sa relation avec LPC. Cela nous interroge : dans quelle mesure le projet La Cocotte Solidaire peut-il être porteur d'innovation sociale s'il ne préserve pas une certaine indépendance et n'est que le fruit de mécanismes isomorphiques ? La section suivante portera une attention particulière aux stratégies d'agence développées au sein de La Cocotte Solidaire qui visent à clarifier une proposition de projet qui soit singulière, cohérente, et en mesure de réussir le lancement de l'activité.

## Section 2. Un entrepreneuriat hybride et collectif sujet aux tensions organisationnelles

Après avoir dessiné les contours de l'émergence de La Cocotte Solidaire dans son environnement, nous entrons, dans cette seconde section, dans le cœur de l'action et de la capacité d'agir du projet. Les compétences et efforts entrepreneuriaux sont déterminants pour construire une proposition originale qui respecte à la fois son environnement d'ancrage et la volonté de ses fondatrices.

Dans un premier temps nous explorons la structuration et le fonctionnement des acteurs « moteurs » du projet qui s'efforcent d'entreprendre collectivement. Le rôle de l'équipe entrepreneuriale est en cela déterminant pour mettre en lien et en cohérence les ressources et injonctions externes avec les besoins et compétences internes. Cette relation entre l'externe et l'interne est présentée par le biais du concept de logique institutionnelle (Thornton et al., 2012) et notre analyse fait émerger deux logiques distinctes que les acteurs du projet tendent à hybrider : une logique citoyenne et une logique entrepreneuriale territorialisée. Ce processus d'hybridation est complexe et repose sur les compétences entrepreneuriales des fondatrices à expérimenter et à bricoler pour faire vivre respectivement les logiques à travers des images de situation (Greenman, 2013) et rencontrer les moyens de les intégrer.

Dans un second temps nous analysons les conditions qui entourent ce processus entrepreneurial hybride et notamment l'incertitude causée par la crise sanitaire qui renforce le rôle central de l'équipe entrepreneuriale. Comme tout projet émergent, La Cocotte Solidaire doit se construire et évoluer malgré les imprévus. La complexité du processus hybride couplé à ces conditions met les acteurs face à des tensions organisationnelles. Dans ces circonstances, les confusions et contradictions ont tendance à devenir plus saillantes, ce qui nous permet de les atteindre et d'envisager leur rôle dans la structuration du projet. La littérature sur les tensions et paradoxes organisationnels (Smith et Lewis, 2011) nous offre un cadre d'analyse grâce auquel nous observons des situations de tensions spécifiques au projet La Cocotte Solidaire et à sa trajectoire d'association entrepreneuriale dans l'écosystème nantais.

### 2.1 Fonctionnement et ajustements internes pour la construction hybride du projet

Cette première sous-section nous amène au cœur du projet et de son développement entrepreneurial. Pour concrétiser son projet et affirmer sa position dans l'inter-champ de l'ESS, La Cocotte solidaire mise sur ses membres fondateurs et leurs compétences pour entreprendre tout en s'entourant d'un collectif. Nous analysons comment la capacité d'agence s'exprime pour construire un projet original et



indépendant. C'est sur cette base que nous précisons en quoi l'hybridation progressive du projet lui est nécessaire pour s'affirmer comme tel et dans quelles conditions ce processus d'hybridation s'opère.

### **2.1.1 Incarner la capacité d'agence à travers un entrepreneuriat collectif et innovant**

Pour prêter une attention particulière à la réalité « interne » du portage de projet d'innovation sociale et à ce qui représente le moteur du développement, nous analysons ici les rouages d'un entrepreneuriat qui se veut collectif et qui permet au projet de La Cocotte Solidaire de se construire progressivement.

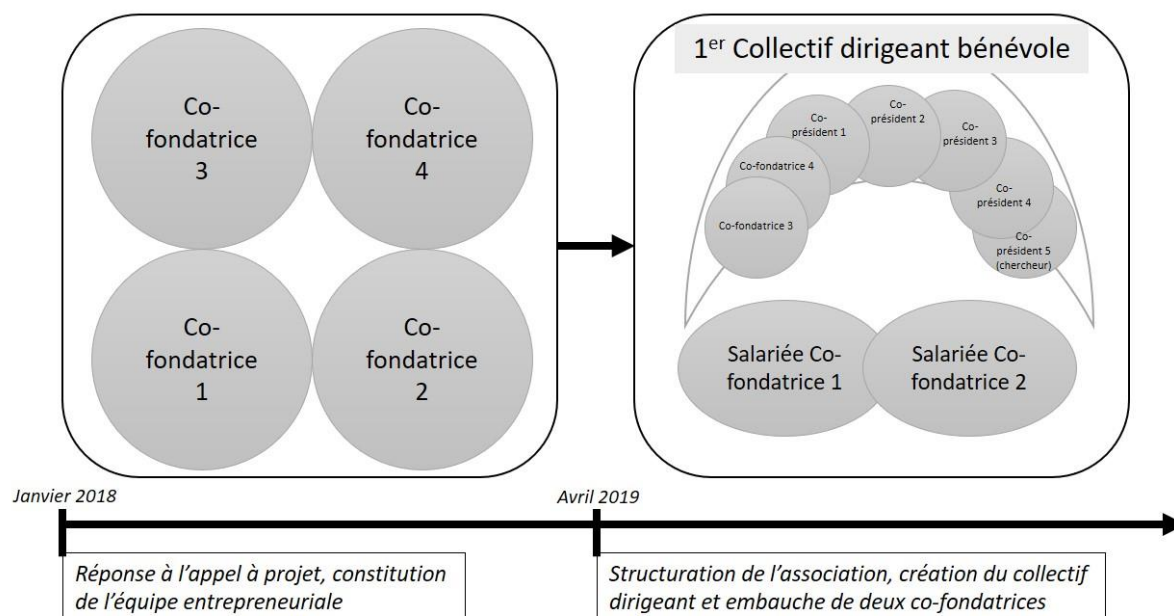
#### *2.1.1.1 La construction d'un entrepreneuriat collectif à deux vitesses*

L'équipe entrepreneuriale de La Cocotte Solidaire se construit selon un modèle collectif pour se distinguer et critiquer un entrepreneuriat classique perçu comme individualiste, allant « *toujours plus vite, toujours plus haut* » (Salariée co-fondatrice 1) et ne correspondant pas aux attentes du dispositif citoyen « 15 lieux à réinventer ». Les fondatrices prennent rapidement conscience de la complexité d'entreprendre à plusieurs en évitant autant que possible d'établir des rapports de hiérarchie et de spécialisation entre elles. Elles s'inspirent de modes de fonctionnement transmis par LPC et les Écossolies, et mettent rapidement en place certaines pratiques et outils pour faciliter ce portage de projet collectif :

*« On faisait l'état des lieux de nos avancées, de ce sur quoi on travaillait, on parlait toujours de nos frustrations, de nos points de vue, on avait instauré cette transparence qui était hyper importante dès le début je me souviens, s'il y avait un problème on en parlait [...] Ouais on voulait instaurer la com' non violente, que personne se sente... défaussé du projet, et ça, c'était bien, car moi ça m'a permis en fait d'y aller vraiment étape par étape et plus ça allait plus je m'investissais je trouve. » (Co-fondatrice 4).*

Ces bases de fonctionnement collectif sont mises au défi de perdurer dans un projet qui évolue rapidement. Le projet et son équipe entrepreneuriale connaissent une évolution majeure lorsque l'association intègre son premier collectif dirigeant et voit deux des quatre fondatrices se salarier (cf. Figure 30 ci-dessous).

Figure 30 : évolution du projet vers le modèle de l'association entrepreneuriale (source : auteur)



L'organe de gouvernance démocratique de La Cocotte Solidaire émerge à ce moment-là, et la dimension collective est ainsi renforcée et étendue. L'association doit néanmoins adapter les modalités de son fonctionnement au regard des impératifs du développement de projet et de l'approche du lancement de son activité.

*« Moi j'ai toujours eu envie dès le départ de tester vraiment un projet collectif et essayer même de porter un projet collectivement et en fait, être quatre, limite ça ne me suffisait pas. Je voulais intégrer de nouvelles personnes, après il y a l'envie, la théorie et puis concrètement une fois que tu te lances et que tu vois que déjà à quatre prendre des décisions ça met du temps tout le monde n'est pas toujours d'accord, ça demande de mettre des choses en place très claires. La question se pose rapidement de comment on va réussir à faire avancer les choses si on met encore plus de personnes dans la prise de décision. » (Salariée co-fondatrice 2).*

Cette ouverture du projet sur l'extérieur et dans l'optique de créer un collectif plus fort crée donc une situation paradoxale. À partir d'avril 2019, La Cocotte Solidaire devient réellement associative et dotée d'une gouvernance horizontale et élue par l'assemblée générale tout en se recentrant autour de deux

des quatre co-fondatrices. En effet, le salariat de deux co-fondatrices constitue un noyau opérationnel nécessaire au portage de projet. Cette embauche concrétise leurs efforts et souhaits d'occuper les postes de « maîtresses de maison » essentiels au fonctionnement de la cantine participative tout en restant « aux commandes » du développement du projet. Le duo d'entrepreneures-salariées grâce à leur complémentarité et leurs compétences en entrepreneuriat social (cf. 1.1.2) concentre progressivement l'essentiel de l'information et des compétences qui permettent de faire évoluer le projet en vue de son lancement. Elles représentent « l'agir entrepreneurial » (Schmitt, 2017) du projet, détiennent sa direction, son intentionnalité et la capacité de réagir aux multiples imprévus et à l'incertitude relatifs à l'environnement complexe dans lequel le projet s'insère. Le projet continue ainsi sa construction avec un cœur opérationnel qui peut néanmoins compter sur le support de nombreux bénévoles et sur le collectif dirigeant qui encadre et accompagne cette construction au niveau stratégique. Le tout constitue ce qui ressemble à un entrepreneuriat collectif à deux vitesses :

*« Ça je trouve que c'est l'idéal quand tu as ça : quand tu as à la fois deux porteuses de projet clairement identifiées, et derrière un vrai collectif associatif qui n'est pas juste un truc avec trois potes derrière pour signer des papiers. Pour la création, il y a vraiment une viabilité associative, elles ont vraiment incarné ça, elles se sont vraiment posées des questions là-dessus, sur comment on anime ça... C'était important à leurs yeux quoi. »  
(Ex-responsable Écossolies).*

Nous comprenons désormais dans quelle dynamique s'est configuré le portage entrepreneurial de La Cocotte Solidaire. Cette configuration nous apporte un éclairage sur le fonctionnement possible du modèle de l'association entrepreneuriale (Nyssens et Defourny, 2019) auquel nous avons rattaché La Cocotte Solidaire. Ce modèle nous permet à nouveau d'affirmer une position intermédiaire du projet entre structure et agence : la dimension associative et collective garantit une certaine ampleur au projet, lui donne une assise, une stabilité et une certaine légitimité. La dimension entrepreneuriale lui permet d'avancer dans le développement d'un modèle économique autonome et de préserver une certaine flexibilité.

Le fonctionnement entrepreneurial collectif que nous décrivons à travers le cas de La Cocotte Solidaire permet en ce sens au projet de « bricoler » son identité en externe et en interne. En externe, la capacité à saisir les opportunités a permis au projet de se positionner dans l'inter-champ de l'ESS par bricolage institutionnel, c'est ce que nous avons relevé dans la section précédente. En interne, les fondatrices, et notamment celles qui se sont salariées au sein du projet expriment depuis le début vouloir « un projet où on pouvait rester, y vivre, y travailler, etc. Du coup la manière de construire le projet s'est faite là-dessus » (Salariée co-fondatrice 1). Cela se traduit par des efforts importants

produits envers le développement d'un modèle économique en mesure de sécuriser les deux emplois des fondatrices. L'association doit être en mesure d'engendrer de manière autonome des bénéfices suffisants pour couvrir les charges relatives aux deux salariées dans un premier temps, et affiche l'objectif de se développer pour accueillir d'autres salariés ensuite. C'est un élément essentiel de la construction du projet : La Cocotte Solidaire est aussi un projet entrepreneurial et expérimental qui doit permettre l'émancipation de ses propres acteurs, et en premier lieu, de ses salariées. C'est l'identité entrepreneuriale qui prend sa source ici et qui témoigne d'un projet qui ne se construit pas uniquement au service de « l'autre », mais qui tend également à être une entité « en propre » qui soit autonome et puisse jouir d'une certaine capacité d'agence. Cette construction en interne suppose certaines capacités à expérimenter et à innover tout en restant en accord avec son environnement.

#### 2.1.1.2 L'agir entrepreneurial s'exprime à travers un rapport mesuré à la nouveauté

Le travail d'analyse met en évidence les discours des acteurs concernant les dimensions de nouveauté et d'expérimentation lors de la construction du projet. Nous notons une forme d'ambivalence autour des idées de nouveauté et d'innovation qui reflète les débats et contradictions qu'elles suscitent dans la littérature (cf. 1.3.1.2).

La capacité à innover du projet que nous associons à sa capacité d'agence est reconnue dans sa nature expérimentale et reliée à celle du dispositif qui l'a vu naître :

*« Ce qui est très gratifiant d'une certaine manière c'est que c'était la première fois qu'un AAP de cette envergure était monté à Nantes. On est le premier lieu bâti, enfin le gros bâti à avoir ouvert, du coup il y a un peu un truc de pionnier. Je pense qu'il y a ce sentiment-là et c'est cool, on fait quelque chose qui n'a pas été fait. C'est inédit, et c'est normal qu'il y ait eu des pots cassés et ça m'allait bien [...] je pense que c'est quelque chose qui me fait plaisir en général, faire des trucs qui peuvent me motiver, faire différemment par rapport à là où tout le monde va. » (Salariée co-fondatrice 2).*

Ce statut de pionnier s'accorde bien avec le mode entrepreneurial et le bricolage dont font preuve les porteuses du projet. Autour d'elles, cette capacité à expérimenter, à tester et à déconstruire des choses attire et suscite notamment l'engagement de certains membres du collectif dirigeant, mais aussi de nombreux usagers. Tous ces acteurs viennent par curiosité et apprécient la capacité qu'a le projet à stimuler chez eux des questionnements autour du fonctionnement participatif ou du modèle du prix libre notamment.

La Cocotte Solidaire reste néanmoins un projet qui souhaite avant tout répondre à un besoin social, s'ancrer dans son territoire, se développer grâce à de nombreux partenariats et inclure ses usagers à travers un mode de gouvernance participatif et horizontal. L'idée d'innovation, associée à la quête de

progrès permanent, est rejetée par les fondatrices qui ne veulent pas la diffuser. C'est une opposition quasi idéologique qui se construit pour affirmer l'importance de porter des projets et d'apporter des réponses de manière humble en (ré)utilisant ce qui fonctionne :

*« À la base, l'objectif ce n'est pas d'être différent, et de créer quelque chose de complètement innovant, et du jamais vu, au contraire, et on s'est vite rendu compte qu'il y avait plein d'autres projets qui ressemblaient au projet qu'on a ici. C'était plus de s'inscrire dans quelque chose qui fonctionnait déjà, et après l'innovation elle est plus dans l'adaptabilité, dans l'évolution. » (Salariée co-fondatrice 2).*

C'est donc dans ce rapport particulier à l'innovation que se développe le projet. La nouveauté n'est pas dans l'ADN du projet, elle ne permet pas à La Cocotte Solidaire de se différencier et l'association ne communique pas sur cette dimension. En effet, plusieurs répondants rappellent que les repas solidaires existent partout et depuis toujours. Seulement, leurs formes évoluent, s'adaptent au contexte et la forme choisie par La Cocotte Solidaire ne serait qu'une réponse actualisée et localisée pour son territoire d'action.

En revanche, plusieurs répondants affirment que La Cocotte Solidaire développe une capacité à innover dans sa construction et son fonctionnement en préservant « *une volonté de dépasser les codes des organisations tels qu'on les apprend habituellement, il y a vraiment cette volonté-là, de trouver des solutions en laissant de la place à tout le monde, ce qui n'est pas forcément évident* » (Co-président 3). Dans ce sens, la jeunesse du projet et sa position inter-institutionnelle amènent la Co-présidente 1 à décrire le projet comme un « *équilibre fragile* », car il se construit dans un certain inconfort propice à l'innovation.

L'interaction entre ce fonctionnement entrepreneurial à deux vitesses et cette capacité à générer de la nouveauté en jouant d'un équilibre fragile nous amène à étudier plus en détail la construction entrepreneuriale de l'hybridité du projet.

### ***2.1.2 Un projet qui tend à s'affirmer par l'hybridation de logiques institutionnelles***

Nous avons mis en évidence un projet qui incarne sa capacité d'agence à travers un fonctionnement entrepreneurial et collectif et une approche mesurée de l'innovation. Cette capacité d'agence reste contrainte par le poids accordé à la structure, cela s'exprime par l'importance dédiée au collectif et au territoire dans la manière de décider ou d'innover.

Pour construire une identité cohérente à l'équilibre fragile sur lequel le projet se positionne, nous allons analyser le processus d'hybridation du projet. Les stratégies mises en place par les acteurs, et notamment par le duo central des salariées co-fondatrices, témoignent de l'ancrage progressif du projet dans l'espace inter-institutionnel dans lequel il a émergé et qui suggère son hybridité.

Nous l'avons montré, La Cocotte Solidaire émerge et se positionne en tant qu'association entrepreneuriale à l'interface de plusieurs sphères institutionnelles, en laissant à une grande variété d'acteurs « la porte de son projet ouverte ». Le projet se prédispose à être hybride par sa faculté à « s'imprégner » (Lee et Battilana, 2013) des logiques qui l'entourent à sa naissance :

*« Je trouve ça super aussi, c'est une remise en cause permanente pour coller le mieux possible, pour fonctionner le mieux possible, en adéquation, à la fois avec ce qui anime les filles qui ont monté le projet au départ, qu'elles ne vont pas renier, et maintenir cette idée de base, etc., mais s'adapter aussi en permanence pour s'adapter aux gens, s'adapter aux circonstances, s'adapter aux événements, s'adapter... tu vois. » (Co-présidente 1).*

La Cocotte Solidaire apparaît de fait comme un projet « éponge », relativement malléable, et « hybridable » entre des logiques associées aux individus et au contexte. Pour les fondatrices, l'opportunité du dispositif « 15 lieux à réinventer » a permis de « co-inscrire » dans un même projet une quête d'émancipation individuelle, des valeurs et motivations personnelles avec des besoins plus collectifs et territoriaux. À partir de là, le projet s'est construit en cherchant à maintenir la possibilité donnée par le dispositif citoyen d'être hybride.

#### *2.1.2.1 Deux logiques institutionnelles distinctes*

Notre travail de codage nous a permis de qualifier les deux principales logiques institutionnelles qui entourent l'émergence de La Cocotte Solidaire : une logique citoyenne d'un côté et une logique entrepreneuriale territorialisée de l'autre. Au fil de l'émergence et du développement du projet, nous avons identifié comment ces deux logiques peuvent parfois se contredire, se succéder ou s'associer. Mais avant d'envisager leurs interactions, nous rappelons qu'elles permettent aux acteurs de donner du sens à leurs discours et de se représenter la réalité sociale (Thornton et Ocasio, 1999). La qualification de ces deux logiques est le fruit d'allers-retours entre leur caractérisation théorique grâce aux idéaux-types véhiculés par les sphères institutionnelles de l'État, du marché et de la société civile (*pattern matching*) et notre analyse et vécu empirique du contexte d'émergence de La Cocotte Solidaire (*pattern inducing*).

La logique citoyenne véhicule un ensemble de composants symboliques relatifs à l'origine située du projet et à sa mission de création de lien social. Ce versant symbolique mélange les principes d'intérêt général et réciprocaire en amenant l'idée d'un « mieux-être social » favorisé par l'importance

d'espaces « publics » et accessibles comme la cocotte en verre où les individus peuvent librement se rencontrer, partager et collaborer. Si ces espaces ouverts tirent leur reconnaissance de la diversité et de la mixité sociale qu'il génère, ils sont également réciprocaires puisqu'ils produisent une forme d'*empowerment* pour ceux qui veulent bien s'en saisir. Cette logique est supportée par des composants plus matériels comme le recours aux financements publics et à des mécanismes de don-contre-don qui sont typiques du bénévolat et de la structure juridique associative. La logique citoyenne se diffuse dans le projet grâce à ses nombreuses parties prenantes, notamment ses liens avec la collectivité territoriale, les usagers-bénéficiaires, bénévoles et membres du collectif dirigeant.

Suivant cette logique, le projet s'envisage comme une entité qui s'autonomise, il est vu comme un artefact de droit et de bien commun qui doit servir son quartier d'implantation et se transmettre d'acteur en acteur :

*« Dans nos prévisions, si on ne prend pas en compte le Covid, quand on a créé la Cocotte Solidaire, on s'était dit qu'on y restait 3 ans, et que 3 ans après ça devrait tourner sans nous. Il fallait que l'équipe d'origine se retire du projet pour que ça puisse vraiment être une association dont les gens s'emparent... » (Salariée co-fondatrice 1).*

Finalement la logique citoyenne représente davantage l'effet de la structure dans la construction du projet de La Cocotte Solidaire. Sa mission sociale et citoyenne s'affirme dans cette logique et celle-ci se conçoit dans la capacité de l'association à rester ouverte et à l'écoute de son environnement extérieur. Tandis que la logique entrepreneuriale territorialisée est davantage utilisée au service de la capacité d'agence du projet.

La logique entrepreneuriale territorialisée véhicule une symbolique associée à la recherche d'une indépendance économique du projet qui passe par une rationalisation et une sécurisation du modèle économique. Cette logique est étroitement liée à l'inter-champ de l'ESS et aux influences tirées par celui-ci auprès de la sphère marchande pour affirmer la nécessité du développement et de la croissance à ce stade du projet dans l'optique d'atteindre un équilibre plus soutenable à moyen et long terme. Nous avons relevé l'importance de la qualité des emplois créés comme marqueur de réussite économique locale, mais également la valorisation d'actions de développement et de diversification des activités pour générer des flux humains et financiers plus importants. Suivant cette logique, il s'agit pour la Cocotte Solidaire de trouver sa place dans le tissu économique local. Plus concrètement, la logique entrepreneuriale territorialisée repose sur l'importance des ventes de repas au quotidien et l'atteinte de recettes complémentaires grâce à des partenariats et événements originaux. Les garants de cette logique lors de l'émergence du projet sont les salariées et notamment les co-fondatrices ainsi que les acteurs de l'ESS, notamment ceux chargés de leur accompagnement.

Selon cette logique, le projet semble pouvoir croître à la fois lentement et indéfiniment dans une sorte d'inertie entrepreneuriale portée par les compétences et la dynamique entrepreneuriale des salariées co-fondatrices :

*« Je verrais bien plus de salariés, bon, sans que ça devienne une usine à gaz tu vois, mais je pense quand même, que en ayant 1 ou 2 salariés de plus, graduellement, bah ça te permet de développer d'autres choses en fait. Après ça c'est mon envie aussi d'avoir toujours un petit peu plus... [...] Elle est quand même un petit peu là ma casquette d'entrepreneure, mais oui c'est aussi passionnant, de se dire, ok ça, ça roule, tu as le salarié qui fait ça, et du coup on développe d'autres choses... » (Salariée co-fondatrice 2).*

Nous reprenons dans le tableau ci-dessous (Tableau 18, inspiré de Fitzgerald et Shepherd, 2018) notre analyse de ces deux logiques et les composants plus ou moins tangibles ou symboliques qui permettent de les différencier.

Tableau 18 : synthèse et composants des logiques citoyenne et entrepreneuriale territorialisée (source : auteur, adapté de Fitzgerald et Shepherd, 2018)

	<b>Logiques institutionnelles</b>	<b>CITOYENNE</b>	<b>ENTREPRENEURIALE TERRITORIALISEE</b>
<b>+ symboliques</b>	RÉSULTATS SOUHAITES	Un espace qui vit par et pour ses habitants et leurs besoins de lien social	Un système économique autonome pérenne et non délocalisable
	MOTEURS PRINCIPAUX	Accessibilité et implication de tout type d'acteur	Sécuriser l'équilibre économique
	TACTIQUES	Ouverture et collaborations	Partenariats et développement par diversification
	SOURCES DE LÉGITIMITÉ	Fréquentation du lieu (en termes de diversité et de mixité générées)	Emplois créés Fréquentation du lieu Nombre de partenariat Budgets
<b>+ tangibles</b>	SOURCES DE FINANCEMENT	Dons, subventions et appels à projet	Ventes de repas et de prestations
	PARTIES PRENANTES	Collectivité territoriale, Usagers-bénéficiaires, collectif dirigeant	Salariés, fondatrices, partenaires ESS

Ces logiques institutionnelles propres au projet de La Cocotte Solidaire reflètent la position inter-institutionnelle du projet et son potentiel à être hybride. Elles émanent des efforts entrepreneuriaux exercés dans et autour du projet par ses acteurs qui ont accordé une importance notable à la dimension citoyenne du projet d'une part, mais également aux impératifs économique et organisationnel de la dimension entrepreneuriale d'autre part.



### 2.1.2.2 Les images de situation concrétisent les logiques institutionnelles

Notre analyse nous permet de préciser ces efforts entrepreneuriaux à travers le concept d'image de situation (Greenman, 2013) que nous avons repris et qui indique le travail d'identification et de traduction des logiques institutionnelles que réalisent les entrepreneurs pour évoluer de manière plus structurée dans l'incertitude. Nous avons relevé plusieurs images qui servent aux acteurs de La Cocotte Solidaire à fixer collectivement certaines significations ou projections utiles au développement du projet. Ces images sont initialement développées par les acteurs à travers leurs discours puis leur diffusion peut s'observer dans des documents de travail ou des articles de presse. Cela montre leur rôle dans la traduction et l'opérationnalisation des logiques institutionnelles. Les trois premières peuvent être associées à la logique citoyenne :

L'image de « la mixité sociale nécessaire » est un argument repris par plusieurs acteurs, il représente en quelque sorte l'engagement politique et militant sous-jacent au projet qui porte la conviction d'une société meilleure si des efforts sont fournis pour décroquer et permettre plus d'échanges entre individus d'horizons différents.

*« Il y a quand même une évidence sur le fait que dans notre société on a besoin de lien social, de mixité, et ça, je pense qu'on est militant là-dessus. Du coup c'est très assumé quand même, que l'on pense que la société sera meilleure s'il y a plus de lien social, et s'il y a plus de mixité sociale. » (Salariée co-fondatrice 2).*

Cette image est véhiculée dans et autour de l'association et reste peu palpable ou mesurable. Mais elle permet de construire pour le projet un horizon de changement social, une visée sociétale vers laquelle son potentiel d'innovation sociale peut se mettre au service.

L'image de « la non-différenciation des publics » est progressivement devenue une valeur forte du projet qui réside dans le fait que toute personne se trouvant impliquée dans le lieu et ses activités soit mise sur le même pied d'égalité. Cela s'exprime par exemple dans l'activité de cuisine participative où personne ne détient de connaissances ou de compétences particulières (d'où le choix de salarier des « maîtresses de maison » sans compétence particulière en cuisine). Il n'y a pas de chef ni de rôles prédéfinis, ce qui facilite la libre participation et l'implication de tous. Selon cette image de situation basée sur l'ouverture, la création de lien social est facilitée par ce que les acteurs appellent « la dé-catégorisation » des publics bénéficiaires. Le contraire, typique de l'action sociale (de nombreuses prestations sociales ciblent un public particulier ou sont rendues accessibles sur critères sociaux), produit bien souvent une certaine stigmatisation. Cette image permet d'affirmer le principe réciprocitaire : « Notre spécificité : chez nous, il n'y a pas quelqu'un qui donne et quelqu'un qui reçoit. On est tous et toutes bénévoles et bénéficiaires, car en mettant la main à la pâte, on crée du lien, on

*apprend, on partage, etc.* » (Document de demande de subvention, 2021).

La « proximité et simplicité d'une cantine » est une image de situation qui permet d'argumenter le choix d'ouvrir une cantine comme activité principale de l'association en vue de répondre à sa mission sociale. D'une part, l'alimentation est défendue comme un puissant vecteur de lien social, c'est un besoin universel et un moment propice au partage. D'autre part, cela permet de développer une activité du quotidien dans un espace de proximité, ce qui facilite l'accessibilité et entretient dans la régularité l'objectif de création de lien social.

*« [Salariée co-fondatrice 1] et [Salariée co-fondatrice 2] ont été proclamées maîtresses de maison. Elles auront en charge l'accueil, le stock et le choix des recettes. Au vu de l'énergie et de la bienveillance qui se dégagent de ces quatre trentenaires, dont trois ont grandi dans le quartier, nul doute qu'on va vite se sentir « comme à la maison » à la Cocotte solidaire. » (Article de presse, 2019).*

Ces images de situation s'alimentent de la logique citoyenne qui traverse la Cocotte Solidaire et permettent d'y fixer certains éléments et de les pérenniser dans l'identité du projet. Nous avons codé une dernière image de situation qui rejoint cette fois la logique entrepreneuriale territorialisée :

L'« entrepreneuriat humble et sécurisé » est une image qui justifie le portage entrepreneurial alternatif choisi par les acteurs de La Cocotte Solidaire, mais aussi qui est rendu possible grâce aux dispositifs « 15 lieux à réinventer » et d'incubation aux Écossolies qui ont grandement facilité les conditions de son émergence. Dans l'optique de s'aligner avec les parties prenantes principales du projet, les membres du collectif dirigeant et la collectivité notamment, les porteuses de projet adoptent une démarche globalement mesurée qui se retranscrit dans les budgets et chiffres communiqués, les choix de recrutement, de diversification, etc. L'image symbolise un entrepreneuriat collectif contraint et cadré qui parfois génère de la lenteur et des difficultés, mais qui permet néanmoins d'avancer dans une démarche qui évite le risque et gère l'incertitude.

*« D'autre part l'embauche de [Salariée 3] nous permettra de développer des activités et des partenariats rentables. Envisageons-le comme, certes, une prise de risque (légère), mais surtout une démarche entrepreneuriale. » (Compte rendu de réunion du collectif dirigeant, 2020).*

Les images de situations permettent aux acteurs et notamment aux salariées co-fondatrices de porter le projet en s'emparant des logiques institutionnelles qui les entourent et de leurs rôles facilitant ou contraignant. En effet, la reconnaissance de chacune des logiques, de leurs contenus et de leurs rôles est primordiale afin de trouver les moyens de les associer voire de les hybrider.

### 2.1.2.3 Efforts et difficultés de l'hybridation des logiques citoyenne et entrepreneuriale

Nous avons vu que les fondatrices de La Cocotte Solidaire, à travers le dispositif « 15 lieux à réinventer », se sont saisies de l'opportunité d'initier un projet hybride en vivant une aventure entrepreneuriale dédiée à un projet associatif. Cette position et cette identité hybride apparaissent décisives au développement du projet et d'une capacité d'agence pour celui-ci. C'est donc la question du maintien de cette hybridité à l'épreuve du portage du projet qui se pose ici. Il s'agit de permettre le passage d'une hybridité créative ou opportuniste à une hybridité organisationnelle.

La présence conjointe des deux logiques apparaît dans nos résultats : « *Le truc qui est intéressant, c'est justement d'obtenir un fonctionnement économique qui soit viable avec le pari d'un prix d'équilibre et d'une multiplicité de publics.* » (Co-présidente 1). L'enjeu d'associer une dimension sociale et citoyenne à une dimension économique est central dans le développement du projet. Il fait l'objet de nombreux échanges entre les salariées et le collectif dirigeant, et entre les salariées et leurs accompagnateurs de l'ESS. Les échanges portent notamment sur les arbitrages à réaliser dans la construction du projet, les acteurs cherchent à savoir quels éléments doivent ou peuvent se rattacher à la logique entrepreneuriale, quels éléments à la logique citoyenne, ou encore dans quelle mesure les deux logiques peuvent s'associer.

Par exemple, le collectif dirigeant et les salariés ont rapidement imaginé un système de commissions qui devait permettre la rencontre entre des usagers-bénévoles, des membres salariés et des membres du collectif dirigeant autour de thématiques centrales au projet : comment penser l'aménagement du lieu ? Comment gérer les finances et ressources humaines du projet ? Comment améliorer sa démarche environnementale ? etc.

L'expérience a démontré que certaines questions et dimensions organisationnelles se prêtaient tout à fait à l'intégration de différents membres et de leur point de vue dans ces espaces d'échange. C'est le cas de la commission « développement durable » qui porte des questions et projets reliés à la démarche environnementale du projet et parvient à impliquer une diversité d'acteurs et de logiques. En revanche, d'autres composantes comme les finances et les RH se sont vues recentrées autour des salariées et de membres du collectif dirigeant désignés autour d'une logique davantage entrepreneuriale. Ainsi, c'est l'expérimentation et le vécu des acteurs lors du développement de projet qui tend à positionner le curseur sur un continuum entre une prise en charge reliée à la logique citoyenne d'un côté, entrepreneuriale de l'autre ou intermédiaire et hybride lorsque cela s'y prête. Le verbatim suivant illustre le déplacement possible et progressif de ce curseur :

*« Au tout début, on était vraiment en mode, on veut absolument être autofinancé, entièrement. [...] Mais je pense que ce ne sera jamais le cas d'être 100% autofinancé. Mais*

*vu que ça, ça a évolué, et qu'en fait on se dit, peut-être pas besoin d'être autofinancé à 100%, il y a peut-être des parties de notre activité qui ne sont pas vouées à avoir un modèle économique et du coup qui sont vouées à être subventionnées. Je pense qu'on tend quand même à ce juste équilibre. » (Salariée co-fondatrice 2)*

Dans un écosystème favorable à l'expérimentation sociale et territoriale, La Cocotte Solidaire démontre une certaine ouverture et une capacité à s'imprégner d'éléments individuels et contextuels qui permettent au projet de se construire selon un processus entrepreneurial hybride. Les difficultés et ajustements nécessaires à la structuration d'un tel projet sont en revanche nombreux. Il faut resituer ces efforts d'hybridation dans leur contexte :

La Cocotte Solidaire lance son activité en septembre 2019, mais doit encore poursuivre sa consolidation. Les salariées co-fondatrices sont alors centrales, elles vivent la concrétisation de leur projet de cantine participative, ce qui implique de nombreux imprévus et des adaptations à gérer au quotidien. Et dans le même temps, le versant collectif et stratégique doit se structurer à travers le collectif dirigeant. Celui-ci sollicite également les fondatrices pour les informations et compétences qu'elles détiennent et pour s'approprier la vision et la direction qu'elles souhaitent donner au projet. Il se crée un décalage entre d'un côté les efforts qui seraient nécessaires pour expérimenter et développer sereinement le projet et son hybridité, et de l'autre, la disponibilité actuelle en ressource dont les acteurs du projet disposent (manque de temps, de moyens, et de compétences). Les deux salariées co-fondatrices concentrent à ce stade une grande partie de la charge entrepreneuriale hybride et doivent faire preuve d'ambidextrie et de bricolage pour préserver un « équilibre fragile » entre logiques citoyenne et entrepreneuriale territorialisée.

*« J'ai proposé ça à [Salariée co-fondatrice 1], en fait moi je pense que nous on a la capacité de séparer le moment où on parle en tant que fondatrices et le moment où on amène quelque chose en tant que salariées. Sur des réunions où il y a un représentant des salariés, et il y a peut-être aussi un représentant des co-fondateurs, qui pourrait être [co-fondatrice 3] ou [co-fondatrice 4] aussi en fait. Mais qui nous en fait ce soir-là, même si on est toutes les deux là, bah on se dise, et je ne sais pas si c'est possible, mais 'ok bah moi ce soir dans les discussions, - et on l'annonce -, je prends la casquette de co-fondatrice'. » (Salariée co-fondatrice 2).*

Dans un contexte où l'immaturation du projet rend propices l'expérimentation et le bricolage, des décalages et fragilités peuvent logiquement survenir et laisser transparaître des tensions organisationnelles relatives à l'hybridité et à la position inter-institutionnelle du projet. En revenant sur cette phase de développement de projet en contexte incertain, nous apportons un éclairage sur les tensions qui traversent La Cocotte Solidaire et leur impact sur la trajectoire du projet.

## 2.2 Endurer l'incertitude et les tensions organisationnelles

Cette seconde sous-section nous permet de développer notre analyse des comportements d'un projet hybride en cours d'émergence dans des circonstances d'incertitude particulièrement marquées par la crise sanitaire. Après avoir précisé comment s'incarne la capacité d'agence du projet et dépeint comment celle-ci doit travailler à son hybridation, nous allons détailler les enjeux de cette hybridation pour La Cocotte Solidaire et ses acteurs. Nous portons d'abord un éclairage sur l'enjeu pour un projet hybride d'évoluer et de se construire malgré l'incertitude renforcée par la crise sanitaire. Ensuite nous exploitons le concept de tensions institutionnelles pour compléter cette analyse et concrétiser les difficultés vécues par les acteurs dans le portage et le développement de ce projet hybride.

### 2.2.1 *Entreprendre collectivement dans un environnement instable et incertain*

Pour évoquer les difficultés de La Cocotte Solidaire en termes de tensions organisationnelles, nous commençons ici par revenir sur le contexte d'incertitude renforcé dans lequel le projet émerge.

La Cocotte Solidaire peut effectivement se présenter comme un terreau fertile aux tensions organisationnelles étant donné son affiliation à l'inter-champ de l'ESS qui suggère des choix alternatifs en matière d'idéologie, de structures ou de pratiques par rapport à l'environnement entrepreneurial et aux pratiques dites « *mainstream* » (Michaud, 2013). Aussi, et ce sont Smith et Lewis (2011) qui le rappellent, les juxtapositions d'éléments contradictoires sont stimulées dans les contextes marqués par la pluralité, le changement et la rareté.

La Cocotte Solidaire est donc particulièrement sujette aux tensions dans son mode entrepreneurial, c'est-à-dire, dans un mode de fonctionnement dédié à sa construction et à l'atteinte d'une forme organisationnelle stabilisée. Et ce mode entrepreneurial « *au jour le jour* » adapté à l'incertitude s'est vu prolongé à cause de la pandémie de coronavirus qui débute à l'hiver 2020, soit 6 mois après l'inauguration du projet et le lancement de l'activité de cantine. Notre analyse nous permet de préciser ce contexte de forte incertitude, de relativiser son caractère contraignant et son influence sur le projet en développement.

*« Je crois que quelle que soit la structure, quelle que soit son ancienneté, aujourd'hui elle doit réfléchir, elle doit s'assouplir quand elle est rigide pour pouvoir justement jouer avec les incertitudes. Il se trouve que pour La Cocotte, d'une certaine manière, sa chance c'est d'être suffisamment jeune, pour être suffisamment souple, pour pouvoir s'adapter »  
(Co-président 2).*

Dans notre analyse, nous associons l'événement que constitue la crise sanitaire à un incident allant à l'encontre du développement du projet. En admettant que tout projet entrepreneurial puisse être

amené à vivre ce type d'événement « déstabilisant » (changement réglementaire, arrivée précipitée d'un concurrent sur le marché, *badbuzz* médiatique, etc.). Nous nous intéressons ici aux effets de l'imbrication particulièrement prononcée de La Cocotte Solidaire entre structure et agence dans cette situation où l'incertitude est mise en exergue et où la résilience du projet est mise à l'épreuve.

#### 2.2.1.1 *Incertitude et dépendance à la structure : des enjeux de légitimité*

Lorsque la crise sanitaire débute et le premier confinement est déclaré. La Cocotte Solidaire se comporte comme toute organisation, elle se met à l'arrêt et se maintient en équilibre grâce aux dispositifs de l'État et notamment au chômage partiel. Nous pourrions voir derrière ce comportement organisationnel une forme d'isomorphisme incité par l'incertitude et le pouvoir de coercition de l'État.

En tant que projet intégré à son environnement et relié à la collectivité par le biais de son lieu, La Cocotte Solidaire endure les contraintes brutales de la crise en faisant face, dans un premier temps, à un enjeu de légitimité : quelle place occuper dans le paysage associatif nantais, et aux côtés de La Ville de Nantes pour soulager les difficultés sociales générées par la crise ? Quels sont les besoins et les attentes réels des habitants du quartier, des usagers-bénéficiaires qui fréquentent le lieu depuis son ouverture ?

L'association souffre logiquement d'un certain immobilisme lors du premier confinement. Là où certaines associations se sont rapidement retrouvées « sur le front » (aide aux sans-abris ; aide alimentaire ; travail sanitaire et social), La Cocotte Solidaire est coupée de sa mission et de son outil de travail : la distanciation sociale de rigueur est incompatible avec la mission de création de lien social de l'association et son espace permettant l'accueil de publics est fermé par l'acteur public. La situation génère des questionnements et certaines frustrations en interne retranscrites dans notre carnet ethnographique :

*« Le sujet d'accomplir notre but social (lutter contre l'isolement en ville) est un peu esquivé pendant ces réunions, car nous nous trouvons dans une situation de blocage, notamment parce que nos activités sont étroitement liées à un lieu, qui est inaccessible... Proposition d'utilisation des cuisines par la Ville ou autres associations plus dans des missions d'urgence. [...] le lieu et son lien étroit avec la Ville (propriétaire), commence à devenir gênant pour la reprise d'activités. Nous sommes bloqués, dépendant de la ville à nouveau, sujet à critique ? Quand toutes les associations nantaises se remuent pour aider les plus démunis de cette crise, nous, trop liés à notre cocotte, devons attendre que l'institution rouvre lentement ses portes... » (Notes du carnet ethnographique, 2020).*

L'association doit se plier aux règles sanitaires et préparer une réouverture qui soit adaptée au contexte. Dans cette adaptation à un contexte déstabilisé, le projet subit les circonstances sociales

difficiles de la période. Plusieurs facteurs contextuels exercent certaines pressions et influencent le bon développement du projet. La hausse de la précarité alimentaire se fait ressentir dans la Ville de Nantes. Celle-ci est associée à la réduction de la capacité d'accueil des restaurants sociaux de la Ville qui doivent assurer les mesures de distanciation physique. En parallèle, ces règles sanitaires réduisent aussi la capacité d'accueil de La Cocotte Solidaire lors de sa réouverture et certains publics fragiles sont venus à éviter les lieux de partage (les retraités notamment). En tant que projet « éponge », La Cocotte Solidaire voit sa fréquentation évoluer : entre la période d'ouverture pré-crise de septembre 2019 à mars 2020 et celle « d'entre-deux confinements » de juin à octobre 2020, la cantine voit se réduire la diversité des publics accueillis, diminuer le nombre moyen de repas servis (de 25/jour à 18/jour) ainsi que le panier moyen à prix libre (de 8,8 € à 8,2 €). À ce moment-là, les acteurs du projet craignent d'être entrés dans une « spirale négative de l'image de « restaurant social » (Compte rendu de réunion 2020), image notamment attribuée par un public plus précaire qui fréquente l'association sans la différencier d'autres acteurs de l'action sociale. Cette identification « subie » est un marqueur de l'ouverture du projet sur l'extérieur et des tensions qui peuvent en découler. Le verbatim suivant témoigne de cet enjeu :

*« En fait ce qui a été compliqué à faire passer comme message c'est qu'on n'est pas une association qui lutte principalement contre la précarité alimentaire, et on ne fait pas de l'aide alimentaire d'urgence. Et ça, c'est un concept qui était difficile à faire comprendre. [Par rapport aux restaurants sociaux] qu'eux connaissent et fréquentent en fait. En fait, on est différent, on veut créer quelque chose de différent. Et quand tu viens manger à la cocotte c'est trop bien parce que c'est clair, tu vas manger un bon repas et tant mieux, tu te remplis le bide, ça va être bon et c'est cool, mais l'objectif c'est aussi que tu viennes pour te mettre en lien avec d'autres gens. » (Salariée co-fondatrice 2).*

Avec les vagues épidémiques successives, La Cocotte Solidaire « fait avec » la crise et doit utiliser les relations de son écosystème pour subsister. La Ville exerce une certaine influence, nous l'avons compris, elle représente l'autorité publique, gère l'obtention de certaines subventions d'urgence attribuées aux associations et régule l'utilisation du lieu. Par exemple, lors du second confinement, le sujet de la précarité et de l'isolement des étudiants a été fortement médiatisé et politisé. Grâce à un accord motivé de La Ville de Nantes, La Cocotte Solidaire a pu initier une activité de cuisine et de distribution gratuite de repas pour les étudiants dans une période où tous les ERC<sup>64</sup> étaient fermés. Cette action a été relayée de manière importante par la presse, ci-dessous un extrait d'article du quotidien Ouest France témoigne de cet alignement du projet à la volonté de l'acteur public :

---

<sup>64</sup> Établissements Recevant du Public

*« À Nantes, les étudiants cuisinent et mangent gratuitement grâce à La Cocotte solidaire [...] 'On a réinventé le concept de cantine, vu qu'on ne peut pas ouvrir normalement' [...] Depuis mi-mars, l'association a obtenu l'autorisation de proposer des distributions alimentaires gratuites pour étudiants. » (Article de presse, 2021).*

Durant cette même période et grâce à l'obtention d'un accès partiel au lieu et aux cuisines, La Cocotte Solidaire prépare et distribue régulièrement des repas aux militants occupant le Théâtre Graslin de Nantes<sup>65</sup>. Cet engagement parallèle n'est en revanche pas ou peu communiqué par l'association qui évite de dévoiler tout engagement politique. Aussi et surtout cette action n'allait pas dans le sens des efforts de légitimation entrepris dans cette période particulière par l'association pour continuer d'exister. Cette adoption d'un comportement prescrit et utile à la réalisation d'autres actions rappelle le concept de découplage (Meyer et Rowan, 1977).

Ce récit nous permet d'illustrer en quoi la période de crise traversée par le projet crée des formes de turbulences dans le rapport à la structure et engage les acteurs du projet à préserver leur légitimité. Le cas de La Cocotte Solidaire et de sa mission sociale de lutte contre l'isolement illustre comment les crises et enjeux sociétaux que nous traversons participent aussi à légitimer l'action de certains projets et associations. Cela s'est fait progressivement, mais le sujet et l'expérience de l'isolement sont devenus plus concrets aux yeux de nombreux individus. Notre analyse montre un rapport évolutif et dynamique des acteurs face à la durée de cette crise et à l'incertitude relative qu'elle génère. La Cocotte Solidaire, nous l'avons vu, apprend à « faire avec » la crise, ne se plie pas uniquement à la structure et peut ainsi développer dans l'incertitude sa capacité d'agence.

#### *2.2.1.2 Incertitude et capacité d'agence : le besoin d'avancer malgré tout*

Concernant la capacité du projet à agir indépendamment, la période de crise traversée par le projet l'a mis au défi de sa résilience. Le projet naissant a pu jouer de son immaturité et de sa flexibilité pour voir dans la crise l'opportunité de renforcer sa construction, en interne notamment. Les périodes de confinement permettent de fédérer autour d'un noyau dur stratégique les salariées co-fondatrices et les membres du collectif dirigeant. Des sessions de travail plus régulières réalisées à distance permettent d'améliorer le fonctionnement collectif du projet et de mettre en place des outils de travail et de communication plus adaptés.

---

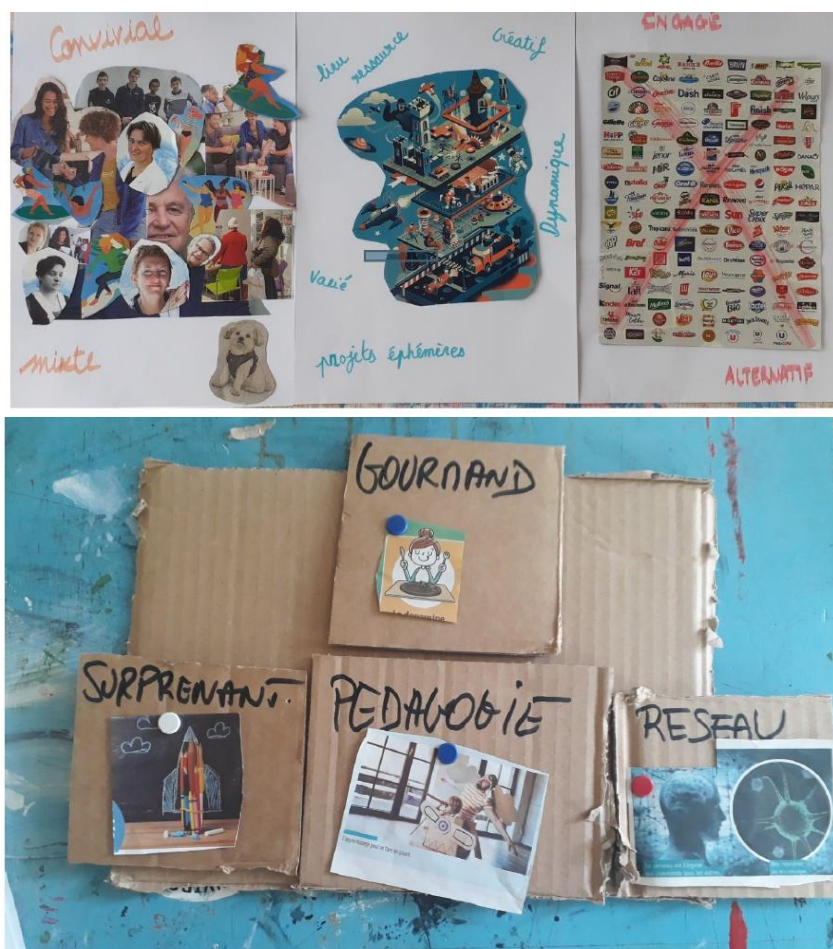
<sup>65</sup> Mouvement à échelle nationale qui visait à exprimer le mécontentement des acteurs du secteur culturel, en difficulté à cause de la crise sanitaire.



« C'est finalement une opportunité pour un projet parti à « 2000 milles à l'heure » de connaître un coup d'arrêt, et d'avoir un temps réel pour repenser son objet, ses valeurs, et le chemin pris par ce démarrage des activités. » (Notes du carnet ethnographique, 2020).

Ces efforts permettent au projet de se doter de ce que nous avons appelé la « réflexivité collective »<sup>66</sup>. Cette capacité réflexive se développe en améliorant la circulation de l'information entre les acteurs et en générant par le biais d'ateliers de la créativité et de l'intelligence collective. Plus concrètement, cela passe par la prise en main de données financières, opérationnelles et légales du projet et la synthèse de ces données dans des outils de pilotage et de contrôle de gestion mis régulièrement à jour par les salariées. En plus de ces informations, la période de crise a permis la mise en place d'ateliers visant à favoriser une expression plus libre et égalitaire entre les membres du collectif dirigeant (cf. Figure 31, ci-dessous). Lors de ces ateliers, chacun dispose des mêmes outils et d'un temps égal pour exprimer son point de vue, sa vision, ses craintes, etc., à propos du projet.

Figure 31 : deux exemples de productions issues d'un atelier de créativité réalisé à distance pendant la crise sanitaire



<sup>66</sup> Le terme est notamment utilisé par Foudriat (2019) qui s'intéresse à la co-construction comme alternative managériale. Il permet de souligner les efforts collectifs nécessaires pour créer une rupture avec les routines en pratiquant des « boucles systémiques » de remises en question sur des situations de problèmes.

L'intérêt de ces efforts de remise à niveau et d'échange est la construction d'une vision et d'une ambition commune autour de valeurs pour le projet et le collectif qui le représente. La gouvernance de l'association est ressortie plus structurée de la crise.

Parmi les éléments d'opportunité suscités par la crise, nous avons également relevé la professionnalisation du projet sur le plan sanitaire. Certaines règles relatives à l'hygiène dans l'usage des espaces communs ont fait l'objet d'un travail de signalétique et/ou sont devenues des habitudes. L'association entrepreneuriale a également fait valoir sa capacité à saisir et profiter des opportunités financières qui se présentaient à elle tout au long de la crise : reports de paiement, droits au chômage partiel, subventions exceptionnelles et « défléchage » des fonds obtenus pour le lancement du projet et les investissements. En effet, certaines fondations permettaient d'utiliser leurs fonds pour le fonctionnement du projet (embauches, relance de l'activité) alors que ceux-ci avaient été obtenus pour les investissements (achats de matériels et aménagement du lieu notamment).

La nature exceptionnelle de la situation pousse l'association à innover pour réduire ses coûts. Pour produire les repas gratuits des étudiants notamment, de nouveaux partenariats sont noués avec des commerçants locaux pour travailler au maximum avec des approvisionnements alimentaires issus d'invendus et de dons. Une part importante de ces partenariats sont conservés et perdurent à l'issue de la crise sanitaire et permettent à la cantine de fonctionner à moindre coût tout en valorisant une démarche innovante de cuisine « anti-gaspillage » aux retombées écologiques positives.

La Cocotte Solidaire semble tirer un certain nombre d'apprentissages et de bénéfices de la période d'incertitude traversée. Il faut néanmoins souligner que la capacité à agir et à avancer du projet malgré la crise repose essentiellement sur sa nature entrepreneuriale et la flexibilité de ses salariées cofondatrices. Le duo entrepreneurial s'est vu éloigné de ses missions opérationnelles pour regagner une place d'entrepreneur-bénévole. À ce titre, le cas de La Cocotte Solidaire n'est pas isolé, les allocations au chômage ont permis cet entrepreneuriat bénévole pendant l'année de portage précédant le lancement de l'activité (2018-2019), et le chômage partiel a permis le maintien de son développement sur l'année que représentent les différentes périodes de fermeture (2020-2021). Le maintien de ce « moteur entrepreneurial » favorise l'opportunisme et l'évolution du projet. Les aides publiques couplées à la place centrale des fondatrices dans une dynamique entrepreneuriale permettent l'absorption des chocs et aléas contextuels. Au niveau opérationnel, les salariées-fondatrices exploitent ces périodes de fermeture et de chômage pour projeter une relance dite « *offensive* ». Elles prévoient de s'entourer de nouveaux salariés, obtiennent l'agrément pour accueillir trois volontaires en services civiques et font évoluer le projet de la mono-activité de cantine vers une complémentarité entre cantine et événementiel notamment.

Notre vécu et l'analyse que nous faisons de cette période de crise sanitaire montrent un projet qui n'a pas été mis entre parenthèses pendant près d'une année. Au contraire, les circonstances ont impacté sa trajectoire et ont participé à façonner le projet tel qu'il est aujourd'hui. La période de crise est propice à l'expérimentation pour La Cocotte Solidaire. Entre structure et agence, expérimenter revient à trouver les moyens d'avancer tout en s'adaptant aux injonctions du contexte et des parties prenantes biaisés par la crise. L'expérimentation a mis La Cocotte Solidaire au défi du maintien de son identité. Nous l'avons vu, les appels à s'impliquer dans l'aide alimentaire d'urgence à Nantes ont été sujets à résistance. Progressivement, et par hybridation, La Cocotte Solidaire est parvenue à proposer une activité de cuisine et de distribution alimentaire gratuite que l'on peut analyser comme une légère dérive de mission (*mission drift*). En effet l'aspect participatif est maintenu au strict minimum par le biais de l'activité de cuisine, mais ne l'est pas lors de la distribution. L'expérimentation en période de crise peut ainsi s'illustrer par des adaptations et des variations du curseur entre logiques citoyenne et entrepreneuriale pour répondre à la déstabilisation et à l'incertitude. Le projet continue ainsi à se consolider à travers les tensions rendues saillantes par le contexte que les acteurs doivent apprendre à identifier et à appréhender.

### **2.2.2 Les tensions saillantes à l'émergence du projet**

Nous terminons cette section davantage orientée sur le versant entrepreneurial et agentiel de l'émergence de La Cocotte Solidaire. Nous montrons à travers ce versant comment les acteurs du projet articulent de manière originale les logiques en présence, expérimentent ou encore dépassent les périodes d'incertitude. Cela amène indéniablement le projet et ses acteurs à endurer un certain nombre de tensions et paradoxes organisationnels. Nous associons ces forces à la fois conflictuelles et interdépendantes à des situations parfois problématiques et inconfortables vécues par les acteurs, mais également à des situations de créativité et de dépassement, dont nous avons pu collecter les récits. Nous parcourons plusieurs tensions auxquelles La Cocotte Solidaire fait face au cours de son émergence, elles s'expriment au travers de situations parfois résolues, parfois toujours actuelles, mais jouent toujours un rôle dans l'évolution et la structuration du projet.

#### **2.2.2.1 Le paradoxe d'agence encastrée et les tensions associées autour du lieu**

Tout d'abord, nous repartons de la naissance de La Cocotte Solidaire à travers le dispositif « 15 lieux à réinventer » et l'obtention du lieu qui est un élément clé de l'émergence du projet et qui concentre une part importante de situations de tensions. De fait, le lieu symbolise à la fois l'obtention d'une ressource essentielle au portage et à la réussite du projet entrepreneurial, tout en étant la représentation physique de la relation avec la Ville de Nantes, également essentielle à l'intégration du projet dans le paysage associatif nantais. Le lieu est à l'origine du nom du projet et de son identité

visuelle d'origine<sup>67</sup>, il est essentiel dans la communication et participe à l'originalité de l'expérience proposée par La Cocotte Solidaire. Le lieu est dans le même temps la propriété de l'acteur public et se situe au sein d'un parc géré par la Ville, il peut également être utilisé comme lieu vitrine de la Ville dans sa communication. C'est un espace vétuste à l'architecture complexe, « un puits sans fond » (Co-président 2) que seule la collectivité peut entretenir.

*« Ce lieu c'est un peu une bête étrange quoi, il est aussi beau qu'il n'est pas pratique, il est aussi cool qu'il pourrait couler (rires). Il faut être vigilant, c'est un lieu qui peut être très problématique et qui pose beaucoup de questions [...] Et cette force de corrélation avec le lieu c'est à la fois une force et à la fois une faiblesse... Mais c'est sûr que c'est à la fois une faiblesse parce que c'est tellement corrélé dans tout, dans la construction, dans l'identité visuelle, dans le choix. C'est impactant quoi. » (Co-fondatrice 4).*

L'interdépendance du projet avec son lieu, et par prolongement, avec l'acteur public est particulièrement forte et révèle des contradictions qui s'expriment dans le développement du projet au quotidien, mais reflète également l'emprise du projet dans le paradoxe d'agence encadrée.

Au quotidien, la collaboration avec la Ville est vécue difficilement. Les acteurs font face à une institution au mode de fonctionnement très différent du leur, mais qu'ils doivent solliciter régulièrement, car, à l'usage, le lieu fait régulièrement défaut au projet (manque de clarté et négociations autour des travaux de réhabilitation, fuites d'eau récurrentes et dysfonctionnements du chauffage l'hiver, fermetures occasionnelles du parc lors d'intempéries, etc.).

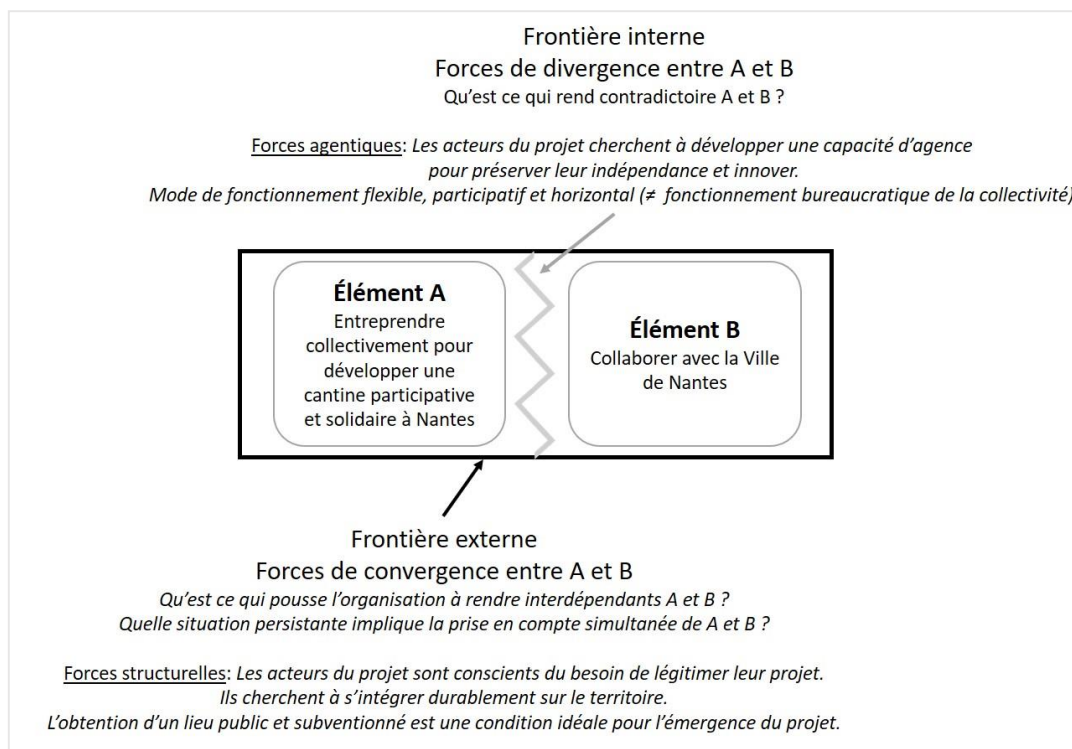
*« Quand on parle de grosse institution qui fonctionne à l'inverse de toi parce qu'ils sont hyper hiérarchiques, ça passe par 1000 services et 1000 personnes avant de prendre une décision, c'est difficile de travailler et d'être en collaboration avec, car elles sont très différentes, et ça, ça vaut avec la Ville, ça vaut aussi si un jour si on est amené à bosser avec de grosses entreprises. » (Salariée co-fondatrice 2).*

Ces tensions d'ordres identitaire et organisationnel sont au cœur de la position très imbriquée du projet entre les forces de structure qui crée la convergence et cette interdépendance à la collectivité essentielle à l'émergence du projet (quête de légitimité) et les forces d'agence qui génèrent quant à elles les aspects contradictoires de la relation entre les deux entités (quête d'indépendance). La Figure 32 ci-dessous illustre cette situation paradoxale propre à l'émergence du projet entre structure et agence.

---

<sup>67</sup> Le premier logo du projet reprenait la géométrie du bâtiment, l'évolution de l'identité visuelle a mené à créer un nouveau logo qui se détache du bâtiment et valorise les aspects liés à la cuisine et à la convivialité.

Figure 32 : représentation schématique de l'opposition paradoxale d'agence encadrée générée par la relation entretenue par La Cocotte Solidaire avec la Ville de Nantes  
(source : auteur, adapté de Maignant, 2017)



Les acteurs du projet vivent avec cette situation paradoxale, c'est un phénomène peu palpable qui est à la fois source de gênes, de frustrations, mais reste également inévitable, car essentiel au projet. Pour exemple, la signature du bail formalisant la relation et l'usage du lieu a suscité de nombreux débats en interne de l'association. Cela a posé également beaucoup de problèmes à la collectivité et la procédure a mis environ deux années à être finalisée. Les acteurs responsables de ces négociations cherchaient à mettre au point des stratégies pour faire entendre la voix de l'association et amender les termes du contrat de bail à leur avantage. Face à cet acteur aussi complexe qu'essentiel, nous avons relevé une relation « d'attraction-répulsion » exprimée par les acteurs de La Cocotte Solidaire qui cherchent à garder la main pour définir le bon positionnement, la bonne distance et le lien le plus judicieux à entretenir avec la Ville :

*« Je pense que déjà 5 ans [durée du bail] c'est pas mal, mais ça aurait pu être plus (rires), non, mais 5 ans c'est déjà très bien, et c'est hyper important qu'on ait une vision à long terme avec la Ville et qu'on puisse cadrer ce truc-là où on est en partenariat, et il y a les sujets sur lesquels on travaille ensemble, dont on accepte d'avoir leur avis et leur vision, et d'autres choses qui sont internes, et propres à nous et à notre asso et sur lesquels on veut rester indépendantes, je pense que ça c'est encore à travailler [...] Ouais c'est pas simple,*

*c'est pas simple, je reste persuadé quand même que garder un lien en fait, quand c'est toi qui inities et qui gardes la main sur ce lien, ça permet de mettre en avant ce que tu as envie de mettre en avant, et du coup, tu vois typiquement, sur cette envie de s'asseoir autour d'une table, c'est pour leur dire [aux acteurs de la Ville] : 'voilà vous voyez le projet avance bien on a eu des résultats positifs' et en gros ça permet du coup d'être plus indépendant, enfin tu vois, du coup, ça calme un peu le truc, en disant 'voilà on est transparent, on vous dit ce qui se passe', et eux 'ok super très bien, du coup bon bah on vient pas s'en mêler plus que ça'. Enfin c'est comme ça que je le vois, alors que si tu ne fais pas cette démarche de communication et de lien, toi, c'est eux qui vont venir te chercher, et c'est là qu'il va plus y avoir un sentiment de descendance, de 'on cherche à vous évaluer', et là ça inverse un peu ce truc-là. » (Salariée co-fondatrice 2).*

Les difficultés rencontrées dans le développement du projet qui s'associent au lieu et à la relation à l'acteur public sont centrales et intégrées à l'ADN de La Cocotte Solidaire. Ces tensions restent globalement latentes et n'affectent pas le développement du projet, mais elles sont parfois saillantes et s'expriment (même difficilement) comme ci-dessus (Hahn et Knight, 2019). D'autres tensions spécifiques au projet ont été relevées.

#### *2.2.2.2 Des tensions spécifiques au projet et à son développement hybride*

Au cours de notre vécu et de notre analyse, nous avons pu relever une certaine diversité de situations de tensions marquantes dans la trajectoire du projet que nous avons relié à la catégorisation proposée par Smith et Lewis (2011) (cf. Tableau 8, p. 155) :

Des tensions relatives aux processus d'organisation et de construction identitaire tout d'abord. L'association entrepreneuriale se construit autour d'un fonctionnement qui tend à être le plus collectif, horizontal et démocratique possible. Cet idéal est notamment fondé sur une intégration des savoirs et des informations pour tous les membres du projet pour leur permettre de participer à la prise de décisions. Or, les besoins d'efficacité et de spécialisation imposés par certains sujets, associés à la centralité du duo d'entrepreneures-salariées au sein du projet créent d'inévitables situations de tensions pour elles et les acteurs qui gravitent autour d'elles. Ce sont des tensions de rôles et de leadership que l'évolution rapide du projet rend saillantes :

*« J'étais entrepreneure, c'était mon projet autant que les filles, et c'est ça qui était dur parce que je pense que parfois c'était plus le cas, tu sentais que les filles à plein temps avançaient forcément plus vite sur certaines choses, elles représentaient encore plus l'association que [co-fondatrice 3] et que moi quelque part, elles connaissaient beaucoup plus de gens, et d'autant plus, car moi je n'avais pas le temps et je bossais beaucoup*

*derrière l'ordi aussi. Ça ouais c'était peut-être les premières frustrations, je n'avais jamais trop ressenti de frustrations, mais du coup j'en ai peut-être ressenti à cette période-là. Ce qui était dur c'était de se positionner par rapport à ça [co-fondatrice 3] était moins là, on était moins en groupe en fait, c'était vachement [salariées co-fondatrices 1 et 2] et moi en opérationnel. Et du coup c'était [salariées co-fondatrices 1 et 2] qui allaient être les futures salariées de l'aventure et moi qui était là, le cul entre deux chaises. » (Co-fondatrice 4).*

L'organisation se transforme continuellement et les deux co-fondatrices non salariées prennent leurs distances avec l'association un an après le lancement de l'activité de cantine. Elles quittent leur siège au collectif dirigeant au sein duquel elles ne trouvaient plus un apport et une place cohérente. D'autres membres bénévoles du collectif dirigeant se relaient ainsi autour du duo central et des efforts sont régulièrement fournis pour réguler ces tensions et les enjeux d'asymétrie informationnelle qui en découlent. De nombreux ajustements sont discutés et développés pour que l'organisation puisse absorber et trier les informations et décisions qui font nécessairement appel à une concertation collective et les autres qui n'en relèvent pas et peuvent être gérées par l'équipe opérationnelle. Ce sujet de la place et du rôle du collectif dirigeant dans l'organisation et surtout de son rapport au duo d'entrepreneures-salariées est un sujet de discussion majeur tout au long du développement du projet.

*« Alors oui, il y a de l'espace pour la discussion, pour l'échange, il y a même une attente que le collectif dirigeant propose des choses, il a fallu qu'on rentre dedans, les premières réunions je me souviens, elles savaient où elles allaient. Nous, on ne comprenait rien. Elles savaient où elles allaient les fondatrices, les deux salariées qui gèrent le truc au quotidien. Nous on était un peu là, genre tout le monde écoutait, mais pour faire quoi ? Ouais, qu'est-ce qu'on veut faire ? Vos sollicitations envers nous c'est quoi ? Qu'est-ce que vous attendez de nous ? Ça au début ce n'était pas évident. » (Co-président 3).*

Les principales tensions d'organisation peuvent être associées aux décalages entre les rythmes de la mise en activité et de la croissance du projet et de la structuration de l'association autour de membres bénévoles et d'une gouvernance participative et démocratique. Ces décalages sont aussi liés à la quête d'une identité « d'organisation » qui se distingue des identités individuelles qui la composent et notamment de l'identité des co-fondatrices.

*« Même s'il y a beaucoup de bénévoles, même s'il y a des structurations de gouvernance et tout ça, il y a quand même un lien surtout quand ce sont les personnes qui créent le projet il y a quand même un lien d'affection, ou un lien particulier entre les porteurs de projet et le projet en lui-même, ce qui fait qu'à un moment donné on en arrive à avoir de*

*la confusion en fait. [...] il y a une confusion entre la structure et le dirigeant, donc que ça fasse une seule et même personne. Pour le coup, tu en arrives à des situations qui sont complètement contradictoires, c'est-à-dire qu'elles [les salariées co-fondatrices] expriment tout et son contraire, c'est ça. Donc là l'enjeu c'est de les emmener à dissocier, il faut les mettre en face des contradictions, en montrant qu'il y a ça, qu'il y a ça...et puis accompagner dans cette dissociation. Ce n'est pas simple, hein...». (Consultante DLA).*

Les enjeux identitaires sont logiquement nombreux dans un projet hybride en voie de stabilisation. Nous relevons dans notre analyse de nombreuses situations où le manque de maturité de l'organisation crée des problèmes et pousse les acteurs à réagir par bricolage. Ces réponses s'expriment souvent grâce aux capacités entrepreneuriales du duo central et pointent le manque de réactivité et solidité du collectif dirigeant et par prolongement de l'organisation. La confusion identitaire entre les pilotes du projet et le projet lui-même est maintenue dans une phase où l'hésitation et l'expérimentation restent importantes. Nous reviendrons plus en détail dans la section suivante sur ces enjeux identitaires et les mécanismes structurants qui permettent progressivement de les dépasser.

Ensuite, nous avons relevé des tensions relatives à la performance. Typique des entreprises sociales et hybrides, La Cocotte Solidaire avec son activité principale de cantine participative et solidaire à prix libre est exemplaire dans sa capacité à créer de la mixité sociale et à améliorer la qualité de vie de certains usagers tout en générant des rentrées économiques. Or, l'équilibre n'est pas parfait et la viabilité financière de cette unique activité est perçue par les décideurs du projet comme trop aléatoire pour structurer et pérenniser l'organisation et ses emplois. À la suite d'une réunion du collectif dirigeant qui se tenait entre les deux confinements, et dont le compte rendu indiquait que « *les salaires 'cantines' ne sont pas assurés, l'activité génère 1/3 de perte nette par mois* » (Compte rendu de réunion du collectif dirigeant, 2020) nous précisons cette difficulté dans nos notes ethnographiques :

*« Mise à jour financière sur les difficultés actuelles qui se rattrapent par des recherches de financements externes. Mais cela questionne le modèle économique. [Responsable Écossolies] insistait sur le fait que le modèle de la cantine seule n'est pas viable selon elle. Elle propose de développer plus d'événements orientés 'entreprises' et financièrement plus intéressants. Je pense qu'il est important de creuser cette piste tout en la confrontant à notre mission sociale. La niche peut sembler prometteuse, mais ne résout pas les problèmes de l'activité de cantine, ni ne conforte notre impact social. » (Notes du carnet ethnographique, 2020)*



L'association développe alors des activités qui intègrent autant que possible la performance sociale et économique, et qui participe à l'hybridation des logiques citoyenne et entrepreneuriale. La phase d'émergence que nous analysons ici permet à l'association d'expérimenter, elle s'autorise à tester différents formats d'activités, différentes méthodes de tarification, elle s'ouvre à différents publics et partenaires, etc. Ce mode expérimental et flexible permet l'erreur et les ajustements. Certaines activités trop orientées sur la dimension économique sont revues, limitées ou abandonnées : c'est le cas de prestations « traiteurs » qui ont été testées à l'occasion d'événements notamment, mais réadaptées pour que le client s'engage à s'impliquer dans la préparation collective du repas pour conserver la dimension participative. D'autres activités trop orientées sur la dimension sociale et généralement trop coûteuses en temps salarié, en énergie ou en usage du lieu ont été testées et sélectionnées progressivement pour conserver celles qui permettaient une certaine viabilité économique.

En parallèle de cette tension socioéconomique qui influence assez logiquement le développement de La Cocotte Solidaire en tant qu'actrice de l'ESS, nous avons relevé une tension de performance sociale « intra-pôle » (Michaud, 2013), également rendue saillante pendant la crise sanitaire. Nous avons analysé cette situation comme « tension entre mixité sociale et accessibilité ».

À travers la logique citoyenne et l'image de situation associée, l'association vise à recréer de la mixité sociale dans son lieu pour générer des échanges et interactions plus riches entre les individus. Dans le même temps, l'association fait en sorte de ne jamais différencier les publics qui la fréquentent et de travailler à son accessibilité (dans l'idée de favoriser la mixité sociale). Or, ces deux éléments sont entrés en confusion et en tension lorsque l'objectif d'accessibilité a pris le dessus et entraîné une évolution de la fréquentation : un public plus précaire trouvait dans l'association une réponse à des besoins davantage individuels (alimentaire, de sécurité) que collectifs (participation, interactions sociales). Concrètement, cette situation engendrait une inertie voire une baisse de la fréquentation du lieu, ce qui impactait l'identité du projet et son équilibre économique. Aussi, le sens du travail des salariées et volontaires en service civique était impacté, ils parvenaient difficilement à prendre le temps de tisser des liens et générer du collectif, leur mission étant détournée par des besoins individuels plus forts.

*« Tu as des jours, où tu sentais qu'il n'y avait pas beaucoup d'argent qui était rentré. Des fois ça pouvait être un peu pesant, parce que c'était aussi des gens qui venaient souvent, on sait qu'ils n'ont pas beaucoup d'argent, mais on sait qu'ils ne faisaient pas beaucoup d'efforts non plus, ou des fois un peu moins d'efforts pour que ça se passe bien, pour participer, etc. [...] Effectivement, nous on travaille ici et nous aussi on a besoin de diversité*

*dans les gens qui viennent, de ne pas toujours voir les mêmes personnes, je pense que c'est important pour nous. [...] C'était vraiment le coup des mois d'été, avec peu de monde, peu d'argent, ça générait de la frustration et besoin de se dire, 'bon attend, il y a des gens, s'ils viennent beaucoup par semaine, s'ils ne font pas trop d'efforts... On a envie de leur dire qu'ils ne peuvent pas donner 10 centimes quoi...' [...] C'est profiter, profiter au sens un peu péjoratif, de l'asso, d'avoir trouvé le bon filon, les bonnes poires qui vont te faire à manger... » (Volontaire 1)*

Cette situation de tension était exacerbée par le contexte d'entre-deux confinements où l'association se relançait dans l'incertitude et devait faire avec les contraintes importantes de la distanciation physique et des gestes barrières. Cette tension a permis en revanche d'apporter un éclairage nécessaire sur la mission sociale de l'association et sur ce qui différencie son rôle et ses actions de celles réalisées par d'autres acteurs plus conventionnels de l'action sociale. La portée est collective et non pas individuelle, et le soutien ou l'aide que peut apporter La Cocotte Solidaire à ses usagers est en cela spécifique. La situation a également permis de sensibiliser les acteurs du projet et notamment les membres du collectif dirigeant sur des aspects plus sensibles du rôle social de l'association et la difficulté du travail de ses salariées et acteurs « du quotidien » qui font vivre le projet auprès d'une diversité d'acteurs, de parcours et d'histoires de vie parfois difficiles à appréhender.

Enfin, nous relevons des tensions relatives à l'apprentissage et l'évolution du projet. Grâce à notre vécu et notre analyse sur trois années, nous observons un rapport original à l'évolution du projet et certainement typique du mode d'organisation choisi de l'association entrepreneuriale. Dès ses prémices le projet est pensé pour être citoyen et ouvert, et pour répondre à un besoin social, en cela il est envisagé comme un objet commun et évolutif et adaptable au besoin en question :

*« Il faut des associations, de l'entrepreneuriat social, tant qu'il y a des besoins et pas l'inverse. Si dans 5 ou 10 ans ça existe plus parce qu'il y a plein de lieux créés pour que les gens se rencontrent et que la problématique de l'isolement elle a disparu bah très bien c'est trop cool et c'est pour ça que tu crées une structure, ton but c'est qu'il y ait plus besoin de ta structure dans l'absolu. Donc je me dis si La Cocotte évolue c'est cool, il faut se laisser cette liberté-là » (Salariée co-fondatrice 1)*

Cet idéal d'évolution du projet à long terme se heurte à la réalité du présent et au temps nécessaire au projet pour devenir l'organisation idéalisée. Les co-fondatrices sont conscientes que cette structuration peut-être particulièrement lente et fastidieuse, et qu'elles occupent une place à la fois centrale et potentiellement contre-productive dans cette transition.

*« On est 4 co-fondatrices, donc les gens qu'on intégrait on allait garder le même fonctionnement, et surtout le but il ne fallait pas l'oublier, c'est ça qui est compliqué, c'est que c'est certes une aventure entrepreneuriale pour nous quatre, ok, mais derrière c'est surtout un projet associatif qui va perdurer dans le temps et qui ne sera plus propre à nous, va falloir qu'on lâche le bébé à un moment donné et ça on se l'est toujours dit. (Co-fondatrice 4).*

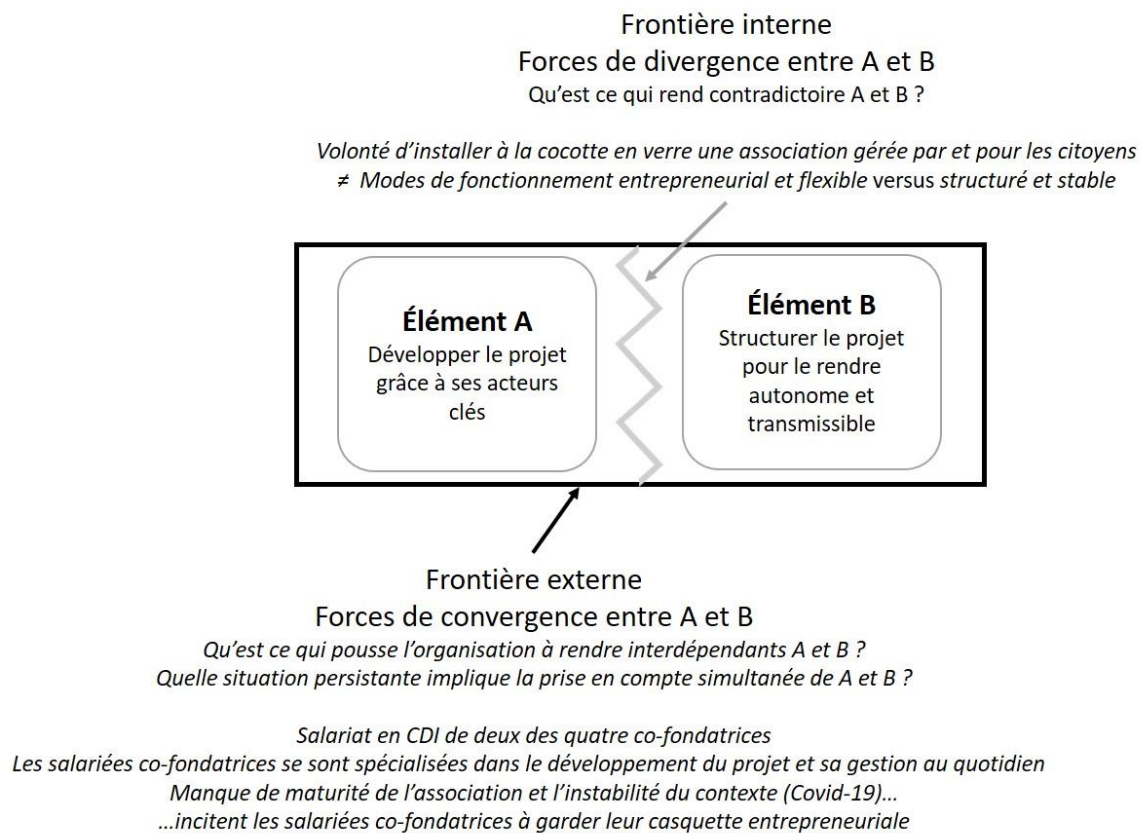
La gestion du temps nécessaire à la structuration du projet pour tendre vers une organisation collective stabilisée est source de tensions. Lorsque l'activité est lancée en septembre 2019, cette transition est loin d'être achevée et l'urgence de l'opérationnel, le contexte incertain de la crise sanitaire, la menace de l'épuisement entrepreneurial et la volonté de pérenniser le projet rendent l'équation complexe.

Notre analyse révèle une convergence des discours autour de ces facteurs. Les salariées co-fondatrices évoquent la difficulté de penser à la fois à très court terme et à plus long terme. Les comptes rendus de réunion relatent les discussions du collectif dirigeant et des acteurs clés sur leur volonté de rester au sein du projet ou de le quitter à plus ou moins long terme et sur l'enjeu que représenteraient leurs éventuels départs (*« Elles ne seront pas éternelles à La Cocotte, c'est une évidence »*, met en garde la Co-présidente 1). Mais aussi les nombreux répondants qui témoignent du risque de fatigue associé au portage d'un tel projet :

*« Je pense que ça doit être trop bien de voir que t'as un projet qui fonctionne, que tu as créé quoi, et d'être au cœur du truc, mais effectivement, pour en revenir au fait de se sentir indispensable et de pouvoir avoir un peu de repos des fois, je pense que ce n'est pas encore facile quoi. C'est dur de déléguer parfois, de se dire que t'es pas obligée d'être tout le temps là, et j'imagine que c'est comme ça dans tous les milieux, surtout associatif, et aussi les gens qui montent leur entreprise et tout. C'est d'arriver un peu parfois à faire des différences entre ton travail, et puis des moments, qui sont plus à toi aussi, plus perso. Ça c'est quand même important pour pas s'épuiser, sinon tu t'épuises assez vite. Même si ça te plaît énormément, etc., je pense qu'il y a un moment où tu dois saturer. » (Volontaire 1).*

À mesure de notre présence au sein du projet émergent, cet ensemble de facteurs avait tendance à prendre de l'importance et à rendre saillante la tension de transmission du projet.

Figure 33 : représentation schématique de la tension paradoxale associée à la transmission du projet La Cocotte Solidaire  
(source : auteur, adapté de Maignant, 2017)



Cette tension paradoxale (Figure 33 ci-dessus) s'exerce durablement à cause de l'incertitude provoquée par la crise sanitaire et la position délicate du duo entrepreneurial. Des efforts des salariées et des acteurs les accompagnant sont produits pour déconstruire une part importante d'habitudes et de stratégies développées (parfois de manière inconsciente) en tant qu'entrepreneures. Ces efforts visent à les « déspecialiser » et à formaliser leur rôle en tant que salariées. C'est à cette condition et grâce aux efforts de désappropriation que le projet pourrait dépasser la tension de transmission du projet :

*« Je pense que c'est aussi ça, ça puise trop sur [salariée co-fondatrice 2] et moi... Voilà, et que dans l'idée, c'est justement de pouvoir léguer aussi... léguer, ce mot... (rire) non, mais tu vois l'idée c'est de pouvoir transmettre le projet, et qu'en fait on ne peut pas le transmettre en disant aux gens qui vont nous remplacer 'allez-y, par contre vous allez mettre toute votre énergie'. Alors qu'on peut financièrement, on a les moyens de faire autrement. C'est ce qui est frustrant. » (Salariée co-fondatrice 1)*

La Cocotte Solidaire est imaginée pour s'autonomiser et se transmettre afin de continuer et d'améliorer sa capacité à remplir sa mission sociale, mais elle doit pour cela dépasser ses difficultés du présent. Cette tension d'apprentissage illustre un enjeu central et spécifique aux projets d'innovation sociale qui sont des projets portés vers des idéaux futurs complexes voire impossibles à atteindre ce qui génère de la confusion et de l'instabilité au présent.

Finalement, à travers cette dernière tension de transmission du projet, nous pouvons entrevoir comment l'ensemble des tensions et paradoxes organisationnels qui traversent le projet sont interconnectés et lui permettent de se construire. La recherche d'un projet stabilisé et transmissible semble nécessairement reliée à la quête d'une position équilibrée entre structure et agence, où l'organisation doit tendre vers son indépendance vis-à-vis de ses co-fondatrices et du mode de fonctionnement entrepreneurial qu'elles représentent, mais également de l'acteur public et des contraintes structurelles qu'il peut reproduire. La transmission du projet nécessite d'améliorer la circulation de l'information ou encore la répartition des pouvoirs en interne. Le projet doit également se stabiliser du point de vue de ses objectifs sociaux et économiques et clarifier son rôle social vis-à-vis de ses parties prenantes.

En amenant une proposition nouvelle sur son territoire, au croisement de logiques et de sphères institutionnelles différentes, le processus entrepreneurial hybride qui permet l'émergence de La Cocotte Solidaire est naturellement complexe et porteur de tensions. Nous avons parcouru une diversité de tensions associées à ce mode entrepreneurial hybride. Celui-ci apparaît tout autant nécessaire, pour construire un projet authentique en contexte incertain, que fragile et contradictoire, en allant à l'encontre de la structuration collective et démocratique de l'association.

*« En même temps ce n'est pas ton projet, ce n'est pas ton projet et je pense que pour moi c'était important qu'il y ait des gens qui rentrent dans le collectif dirigeant assez rapidement. Encore dans mon truc de contrôler... Mon dark side qui allait vite se dire 'c'est quand même le nôtre quoi, et on l'a monté' et pour moi c'était important qu'il y ait des gens qui rentrent et qui disent 'non... enfin oui on comprend que c'est votre projet, mais c'est aussi un projet collectif et voilà' [...] Mais tu sens que les gens t'apportent plein de choses aussi c'est intéressant si tu as des avis qui sont différents... C'est une expérience de fou... En fait c'est plus compliqué, mais c'est plus enrichissant » (Salariée co-fondatrice 1)*

Ce sont des contradictions typiques du modèle hybride de l'association entrepreneuriale (Nyssens et Defourny, 2019) qui semblent s'exprimer ici. Cet enjeu émergent dans notre analyse anime le projet dans son développement et guide sa structuration.

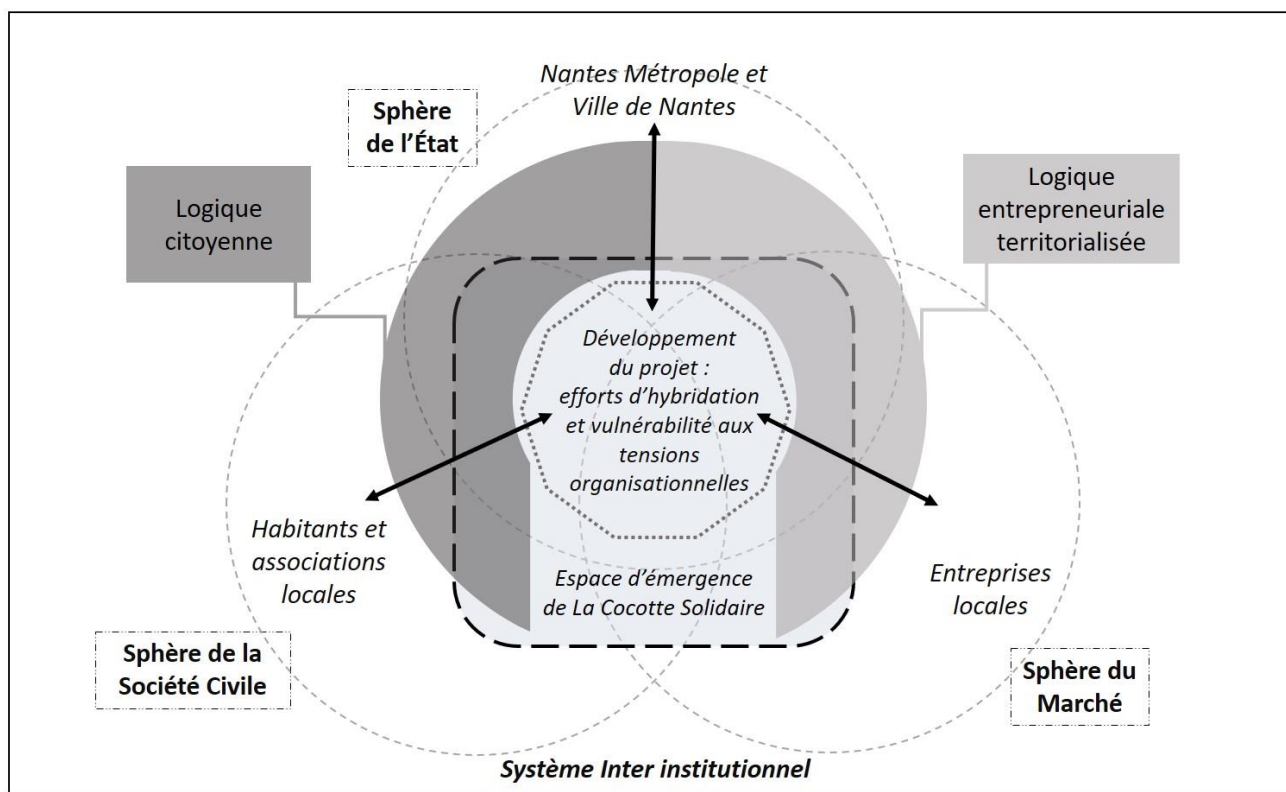
## Synthèse de la section 2

Cette seconde section de résultat nous a donné l'occasion d'analyser en profondeur les modalités et les limites des stratégies d'agence du projet La Cocotte Solidaire. Nous savons le projet fortement intégré dans son contexte, nous avons alors cherché dans cette section à identifier l'agir entrepreneurial et son rôle essentiel dans le portage d'un projet d'innovation sociale qui envisage un apport voire un renouvellement au sein de son écosystème d'ancrage.

Nous analysons au sein du projet La Cocotte Solidaire l'expression d'un agir entrepreneurial singulier. Porté par son cœur opérationnel et entrepreneurial représenté par le duo de salariées co-fondatrices, nous décrivons le projet comme pionnier. Il est unique dans son mode d'émergence et porteur d'une proposition inexistante sur son territoire. Mais le caractère innovant reste modéré dans un projet qui veut avant tout construire son pouvoir d'agir sur le collectif et la participation. C'est en cela que nous décrivons le fonctionnement interne du projet comme un entrepreneuriat collectif à deux vitesses avec le duo entrepreneurial central et opérationnel entouré du collectif dirigeant au rôle plus stratégique. Cette formation illustre l'équilibre fragile du projet en développement, et débouche d'un bricolage identitaire qui permet le maintien d'une cohérence en interne comme en externe.

En se construisant par bricolage, le projet démontre sa capacité à s'imprégner (Lee et Battilana, 2013) de pratiques, de valeurs et de ressources aux origines variées. Notre présence auprès du projet et de ses acteurs, croisé aux données collectées, nous permet de regrouper ces éléments imprégnés selon deux logiques distinctes : une logique citoyenne et une logique entrepreneuriale territorialisée. Ces deux logiques servent à identifier le choix fort des acteurs visant à positionner et à pérenniser le projet dans un espace inter-institutionnel pluriel. C'est également un marqueur important du potentiel d'innovation sociale du projet, puisqu'en travaillant sur ces deux logiques, La Cocotte Solidaire tend à multiplier ses parties prenantes et à diversifier ses sources de financement notamment. Nous nous sommes alors questionnés sur les moyens mis en œuvre par les acteurs pour gérer cette dualité et envisager leur hybridation. Nous avons relevé des images de situation (Greenman, 2013) qui illustrent comment les acteurs fixent collectivement certaines significations ou projections utiles au développement du projet. Les acteurs affirment ainsi leur prise en main des logiques institutionnelles et affinent les moyens de les hybrider. En effet, nous montrons que la complexité relative à l'hybridation s'illustre pour la Cocotte Solidaire, qui, au travers d'une lente structuration collective, expérimente l'hybridation quand cela est possible, ou bien se repose sur la flexibilité et l'ambidextrie de ses acteurs clés. Nous représentons ces efforts dans le schéma ci-dessous (Figure 34), qui nous permet également de repositionner les logiques en jeu et le développement du projet dans son contexte inter-institutionnel.

Figure 34 : représentation du développement entrepreneurial hybride de La Cocotte Solidaire dans son contexte inter-institutionnel (source : auteur)



Nous décrivons ces conditions du développement hybride du projet comme fertiles aux tensions organisationnelles. Dans ces conditions l'incertitude est prépondérante, et celle-ci se voit renforcée et prolongée par la crise sanitaire. Notre vécu et notre analyse à travers la crise nous ont permis de voir les acteurs se questionner sur la légitimité du projet, mais également de marquer un temps d'arrêt utile à sa structuration. L'incertitude pousse le projet à « tester » son périmètre d'action et sa résistance à la dérive de mission (Wolf et Mair, 2019) en expérimentant de nouvelles activités notamment. **Nous présentons la capacité d'agence comme une capacité à exploiter l'incertitude.** Ce qui nous amène à questionner le rapport entretenu par le projet avec les tensions organisationnelles que ces conditions d'incertitude ont tendance à rendre saillantes.

Nous relevons en fin de section des tensions de natures diverses : identitaire, organisationnelle, de performance et, mais aussi d'apprentissage (Smith Lewis, 2011). Des divergences s'expriment autour du lieu qui symbolise la relation du projet avec l'acteur public et qui illustre un point de rencontre, et de frottement, entre les forces agentielles et structurelles, où s'expriment des situations de tensions. L'analyse des tensions et des interconnexions entre elles nous permettent finalement d'identifier un enjeu phare du projet associatif entrepreneurial : la tension de transmission du projet, soit la difficulté

de le désapproprier de ses porteuses-fondatrices pour le mener vers le portage organisationnel collectif et citoyen envisagé.

Nous poursuivrons dans la section suivante cette analyse de la trajectoire du projet et notamment des moyens mis en œuvre pour dépasser ces tensions et réussir le passage du projet d'entreprendre au projet d'entreprise.



## Section 3. Dépasser le projet entrepreneurial pour un projet d'organisation porteur d'innovations sociales

Pour reprendre le cheminement de l'innovation sociale, nous avons vu que La Cocotte Solidaire émerge dans un écosystème favorable à l'expérimentation sociale et territoriale. En s'appuyant sur ces conditions et en vivant l'expérimentation, le projet construit son potentiel pour innover socialement (cf. Figure 6, p. 63) : sa mission sociale s'affine, son rapport à la nouveauté et au territoire se précise. Les parties prenantes et les sources de financement tendent à se diversifier et un modèle de décision collectif et démocratique est expérimenté. Enfin, une visée plus « politique » et de transformation sociale commence à se dessiner.

C'est la force de cette phase de montage de projet qui permet à la jeune association d'enrichir son potentiel à innover socialement en profitant de son droit à l'erreur et en « puisant » le maximum de ses acteurs, de son contexte, pour son projet. Mais cette phase met logiquement le projet face à ses limites et à certaines contradictions. Aussi, et c'est la focale de cette troisième section, nous pensons que c'est par le dépassement de ce mode de fonctionnement expérimental et par la structuration du projet en organisation sociale que La Cocotte Solidaire et ses acteurs peuvent concrétiser leurs efforts de développement. Dans cette section, nous allons interroger les moyens déployés par La Cocotte Solidaire pour s'affirmer en tant qu'association entrepreneuriale et acteur de l'ESS à Nantes. Nous pourrions alors analyser comment ces efforts précisent le périmètre du projet et lui donnent une position davantage stabilisée dans son écosystème qui lui permet d'innover socialement.

### 3.1 Stabiliser le projet par son identification et sa structuration

Dans cette première sous-section, nous allons analyser les efforts et mécanismes qui permettent au projet de s'affirmer et de tendre à être reconnu comme une organisation à part entière. Du fait de son hybridité et son positionnement inter-institutionnel, La Cocotte Solidaire est difficilement identifiable. Nous décrivons comment les acteurs du projet l'affinent et le positionnent progressivement en affirmant ce qu'il n'est pas plutôt que ce qu'il est. Ensuite, nous nous intéresserons au rôle de l'instrumentation pour asseoir l'identification du projet, gérer certaines situations de tensions et construire une organisation transmissible.

#### 3.1.1 *En contexte incertain, le projet s'affirme par désidentifications*

Nous remarquons au fil de notre vécu et de notre analyse que la trajectoire du projet est ponctuée par plusieurs choix identitaires importants que nous allons évoquer ici. Avant tout, nous remarquons que

bien souvent ces choix se sont révélés être des choix de désidentification, car ils découlent davantage de refus d'identification ou d'affiliation du projet de la part des acteurs.

Tout d'abord, nous faisons l'hypothèse d'expliquer ces choix « par refus » du fait de la complexité du projet, de son immaturité et de sa position intermédiaire : qu'est-ce que La Cocotte Solidaire réellement ? Un projet ? Une entreprise ? Une association ? Un mouvement social ? Tout cela à la fois ?

De fait, La Cocotte Solidaire émerge par opportunité et se voit projetée dans un espace inter-institutionnel au sein duquel elle doit travailler à son positionnement. Les acteurs tentent ainsi de construire une identité hybride propre au projet, mais, faute de structure identique présente sur leur territoire, cette construction se fait surtout par cadrage progressif en se comparant, voire en s'opposant à d'autres projets ou acteurs. À aucun moment nous relevons chez un répondant un discours présentant le projet comme « intermédiaire » ou « hybride », c'est souvent par la négative que le projet est introduit : « ce n'est pas un acteur associatif classique, ni une entreprise classique, il ne fonctionne pas comme une institution publique », etc. Les co-fondatrices admettent effectivement que ce mode d'identification est le plus adapté à la situation et à leur mode de fonctionnement : « *j'ai eu longtemps l'impression de ne pas savoir où aller, et de plus savoir où ne pas aller en fait. [...] Moi je pense que je suis plus structurée par ce que je ne veux pas faire, que par ce que je peux faire.* » (Salariée co-fondatrice 1).

Cette stratégie de désidentification se reflète dans la presse, un article cite l'une des co-fondatrices « *'Nous ne serons ni une soupe populaire ni un endroit bobo. Le but est vraiment la rencontre et la mixité sociale'*, conclut [Co-fondatrice 4] » (Article de presse, 2019). Deux autres articles présentent La Cocotte Solidaire en expliquant que « *ce n'est pas un restaurant comme les autres* » (Article de presse, 2020). Nous apprenons finalement beaucoup du projet La Cocotte Solidaire et de sa trajectoire en analysant les efforts produits par les acteurs pour **préserver son authenticité et sa capacité à « ne pas être »**. C'est également leur capacité d'agence que les acteurs préservent et tentent d'implanter dans une organisation qu'ils envisagent ainsi structurée et équilibrée entre structure et agence.

#### 3.1.1.1 La désidentification à LPC

Parmi les choix de désidentification structurants du projet et de l'organisation La Cocotte Solidaire, le plus saillant découle de la décision de rompre le partenariat établi avec LPC. Nous l'avons vu dans la première section, ce partenariat d'incubation a beaucoup apporté au projet dans la création de son modèle de cantine participative et à prix libre et dans la légitimation de celui-ci. En revanche ce partenariat est rapidement devenu contraignant et contradictoire pour La Cocotte Solidaire. Le projet nantais multipliant ses parties prenantes (avec la Ville de Nantes, le collectif dirigeant bénévole et les accompagnateurs aux Écossolies et LPC), il courrait le risque de ne pas pouvoir concevoir un projet

cohérent et aligné à toutes les attentes. L'incubation avec LPC visait à l'intégrer à son réseau de franchises sociales en construction, ce qui posait un problème à La Cocotte Solidaire. En quittant ce processus, La Cocotte Solidaire pouvait s'affirmer en tant qu'association autonome, et se différencier de LPC et son réseau. Bien qu'au premier abord, les deux associations proposent toujours une mission et des activités semblables, nous allons montrer comment La Cocotte Solidaire s'appuie sur cette désidentification pour développer et affirmer des dimensions spécifiques de son projet d'innovation sociale :

En quittant LPC, La Cocotte Solidaire réaffirme notamment son ancrage territorial. Le réseau LPC est initié à Lyon dont le territoire est présenté comme très différent de l'écosystème nantais concernant notamment l'influence des collectivités territoriales et des acteurs de l'ESS (cf. 1.1.1). L'accompagnement des Écossolies, en tant que tête de réseau de l'ESS locale, couplé à l'intégration d'un collectif dirigeant composé d'habitants du quartier a poussé l'équipe de La Cocotte Solidaire à se recentrer et à clarifier le projet du point de vue de son territoire d'ancrage. Nous retrouvons ces arguments dans la communication suivante adressée aux responsables de LPC qui annonce et explique la fin du partenariat entre les deux entités :

*« En effet, nous avons pris le temps de nous retrouver avec les filles et notre collectif nantais et nous avons conclu que nous ne nous retrouvions plus dans la dynamique d'essaimage de LPC. En recadrant notre projet et nos envies, nous nous sommes accordés sur le fait que nous voulions d'abord développer le projet de la Cocotte Solidaire. Notre priorité est d'abord notre ancrage local plutôt que celui d'essaimer LPC. Le cadre imposé autour du projet est trop contraignant pour nous. Nous avons toujours cet attachement plus fort pour la Cocotte et nous ne pouvons pas envisager ce projet comme une franchise sociale. » (Extrait d'e-mails, 2019)*

La Cocotte Solidaire communique sur le fait qu'elle ne soit pas une franchise sociale, mais bien un projet du territoire, né d'un appel à projets citoyens porté par la Ville et attaché aux valeurs de l'ESS. En effet, ce « pas de côté » est un moyen de réaffirmer certaines valeurs en s'écartant de la vision critiquée des mouvements de l'entrepreneuriat social et plus largement des start-ups qui envisagent plus l'innovation en tant que finalité que processus (Draperi, 2010 ; Besançon et al., 2013).

*« On est toujours dans une démarche qui est plus « ESS » que « entrepreneuriat social » et pour moi l'ESS, un projet qui s'ancre dans l'ESS, c'est un projet qui va, à un moment, réussir à tenir debout avec un modèle éco et qui ne dépend pas entièrement de subventions, mais ça ne veut pas forcément dire que c'est un projet qui est très ancré dans le privé. [...] LPC se sont lancées et ont réussi à ouvrir une première cantine parce qu'ils ont fait une levée*

*de fonds auprès de grosses entreprises, et ils se sont faits connaître dans tout le secteur privé en parlant d'utilité sociale [...] L'entrepreneuriat social, c'est plus dans l'organisation, dans le fonctionnement de ta recherche de financement, dans ta levée de fond, ils vont fonctionner beaucoup plus comme une start-up. Ils vont vendre un projet méga innovant et vont essayer de faire des levées de fond à 250 000 euros pour monter, je ne sais pas, mais vraiment sur un fonctionnement start-up : 'j'innove dans le social, mais j'innove' et ils mettent un peu de côté ce qui est déjà existant. (Salariée co-fondatrice 2).*

Les fondatrices tentent ainsi d'assoir la position « mesurée » du projet par rapport à l'innovation en développant un projet qui n'ambitionne pas de bousculer ou de réinventer l'existant, mais amène de l'expérimentation et de la complémentarité dans son environnement. En s'écartant de l'entrepreneuriat social, les porteuses du projet cherchent aussi à affirmer la possibilité d'un entrepreneuriat plus collectif, moins centré sur des individualités et transmissible.

*« Sur le fait de créer un projet entrepreneurial et de le laisser après vraiment vivre... Parce que pour moi dans l'autre sens, c'est ce qu'ont fait LPC dans le développement de leur projet qui s'est vachement tourné autour des 2 fondateurs, [...anonymes]. Et [le projet] ne peut clairement pas vivre sans eux et en même temps tu sens qu'ils bouffent tout le truc, et en fait en voyant ce développement-là, tu te dis, 'ça je n'ai pas envie de le faire' » (Salariée co-fondatrice 1)*

En se séparant de LPC, La Cocotte Solidaire précise la dimension collective et multipartenariale de son projet. Elle valorise en cela sa capacité à travailler avec une grande diversité d'acteurs et sa préférence pour les réseaux construits sur la diversité et l'hétérogénéité (des acteurs, visions et des modes de fonctionnement), au contraire d'un réseau de franchise sociale :

*« Oui je suis pour mettre en lien, faire un réseau, mais un réseau pour moi ça veut dire avoir plein d'acteurs différents qui ont les mêmes objectifs et se disent : on échange les bonnes pratiques et on voit comment est-ce qu'en s'inspirant les uns des autres, on va faire encore mieux à notre échelle. Pour moi c'est ça la vision d'un réseau. C'est ça qui nous différencie du réseau duquel on est sorti, de LPC, qui n'est pas dans une volonté d'avoir plein de diversité, d'acteurs différents. Ils veulent que ce soit leur modèle. » (Salariée co-fondatrice 2)*

Cette ouverture élargie à des partenaires de nature différente permet également à La Cocotte Solidaire d'affirmer un modèle de ressources multiples qui lui est propre. Même si l'originalité du fonctionnement à prix libre avec prix d'équilibre est reprise du modèle de l'association LPC, La Cocotte Solidaire se différencie par sa relation à l'acteur public et sa dépendance partielle aux

subventions. Cela permet à l'association nantaise de ne pas indiquer de prix minimum, là où certaines cantines du réseau LPC l'ont fixé à 3 euros. La désidentification à LPC permet au projet de se consolider sur plusieurs dimensions en affirmant que l'implantation territoriale et l'ancrage culturel qui en découle dessinent La Cocotte Solidaire et son fonctionnement de manière indépendante :

*« Le co-fondateur de LPC à Lyon il nous dit 'ouais de toute façon c'est simple pour aller chercher des financements, arrêtez d'aller voir les subventions, la Ville et tout, vous prenez les trois plus grosses boîtes de la Ville et c'est à eux que vous allez chercher des sous quoi !' et bah les trois plus grosses boîtes de la Ville ici c'est Nantes Métropole, le CHU et la Ville de Nantes, voilà. Tu te retrouves dans cette situation où tu ne peux pas parler en fait, [...] ce sont différents environnements, différents écosystèmes... » (Salariée co-fondatrice 1)*

La désidentification à LPC permet au projet de se consolider sur plusieurs dimensions en affirmant que l'implantation territoriale et l'ancrage culturel qui en découle dessinent La Cocotte Solidaire et son fonctionnement comme entité indépendante.

#### *3.1.1.2 D'autres choix de désidentification déterminants dans la structuration du projet*

Comme pour LPC, La Cocotte Solidaire a dû faire face à des contradictions dans sa relation partenariale avec la Ville de Nantes qui ont permis au projet de se structurer. Pour être référencée en tant qu'association de la Ville et toucher certaines subventions, La Cocotte Solidaire est contrainte de s'affilier à l'un des services de la collectivité. À cause de l'immaturation du projet et par méconnaissance respective (les fondatrices ne maîtrisant pas l'organisation de la Ville, et la Ville le projet La Cocotte Solidaire), l'association se voit rattachée au Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) en raison de son objectif de lutte contre l'isolement social par le biais de l'alimentation. Or, cette affiliation rapproche fortement La Cocotte Solidaire des restaurants sociaux de la Ville, dont la plupart sont gérés par la collectivité ou des associations affiliées. Ces restaurants fonctionnent principalement avec la fréquentation de bénéficiaires « domiciliés » au CCAS en raison de leur statut social. Ce sont des services essentiels permettant d'apporter une aide individuelle « auprès des Nantaises et des Nantais les plus fragiles » (Rapport d'activité du CCAS 2021) et de lutter contre les précarités alimentaires et sociales grandissantes en ville. Chaque bénéficiaire peut se rendre dans les restaurants sociaux ou autres services du CCAS en bénéficiant d'un droit d'accès relatif à sa situation sociale, la structure qui propose le repas ou la prestation est alors subventionnée pour son action. En refusant son affiliation au CCAS et en rejoignant la DVAJ (Direction de la Vie Associative et Jeunesse), La Cocotte Solidaire clarifie son rapport à l'acteur public et sa mission sociale.

*« Le choix de ne pas être financé, de ne pas s'adapter aux financements du CCAS, ça a aussi réorienté le projet, enfin plutôt affirmé l'orientation du projet. Qui était hyper important, de dire "non on ne va pas aller demander des justificatifs aux usagers, on ne veut pas fonctionner avec des aides financières individuelles. Ce n'est pas ça notre projet. » (Salariée co-fondatrice 2)*

En lien avec la tension présentée précédemment (Section 2, p. 302) entre accessibilité et mixité sociale, le projet avait besoin d'un moyen d'affirmer la singularité de sa mission sociale auprès de ses partenaires, mais également de ses usagers. Cette prise de distance avec le CCAS est un signal fort envers la sphère étatique pour confirmer l'identité et le positionnement hybride du projet qui est également réciprocaire et porté sur l'intérêt mutuel et non uniquement au service de l'intérêt général. L'affiliation à la DVAJ est moins contraignante et permet à La Cocotte Solidaire de rejoindre un ensemble très hétérogène de structures dédiées à la culture, au sport, au développement territorial, etc., de La Ville. À nouveau, cette difficulté du projet à se positionner, symbolisé par ces négociations et ruptures avec certains partenaires, témoigne de la nature hybride, l'immaturation, mais également de l'originalité et de la visée sociale que l'association peut porter :

*« Je trouve que le besoin est bien défini, il est bien compris, et ça, je pense que c'était compliqué de le faire comprendre. Parce que parler d'isolement, de création, de lien, de sortir des catégorisations alors qu'on bosse dans le milieu du social... ça fait que ça a été intense... Je suis hyper fière et heureuse qu'on ait réussi à refuser la subvention du CCAS sur vraiment, sur l'aide individuelle, qui est utilisée dans les restaurants sociaux. Donc qu'on ait pu se différencier là-dessus. Je pense que cette idée de création de lien, elle s'ancre bien, elle fonctionne bien, on arrive à créer beaucoup, beaucoup de choses autour de ça. Je n'ai pas l'impression que l'on propose des activités qui ne soient pas autour de ça. On arrive à être cohérent là-dessus. » (Salariée co-fondatrice 1)*

Nous comprenons que les fondatrices de La Cocotte Solidaire façonnent le projet et son identité de manière incrémentale et bricolée. Le besoin de se rassurer et de se légitimer fait face à la difficulté de renvoyer une image claire de ce qu'est La Cocotte Solidaire. Dans son contexte d'émergence, inter-institutionnel et multi-acteur, l'association utilise ses partenaires pour avancer dans un jeu entre conformisme (ou isomorphisme) et anticonformisme. Les acteurs de La Cocotte Solidaire s'appuient sur leurs connaissances du monde associatif et le fonctionnement d'associations locales pour reproduire ou ne pas reproduire certaines pratiques, dérives, etc., et construire un modèle de gouvernance fonctionnel et pertinent.

*« Voilà, moi pour moi gouvernance horizontale [est importante] parce que j'ai vu beaucoup trop d'association avec une gouvernance verticale dégueulasse et à un moment il faut arrêter, si tu crées une association et que tu as un projet commun, c'est pour que les gens soient au même niveau, et qu'il n'y ait pas cette compétition » (Salariée co-fondatrice 1)*

C'est le cas avec une association renommée ici « ABC », qui a implanté une épicerie solidaire depuis plus de 20 ans dans le même quartier que La Cocotte Solidaire et dont les difficultés de communication et de gouvernance ont sensibilisé et inspiré les fondatrices du projet :

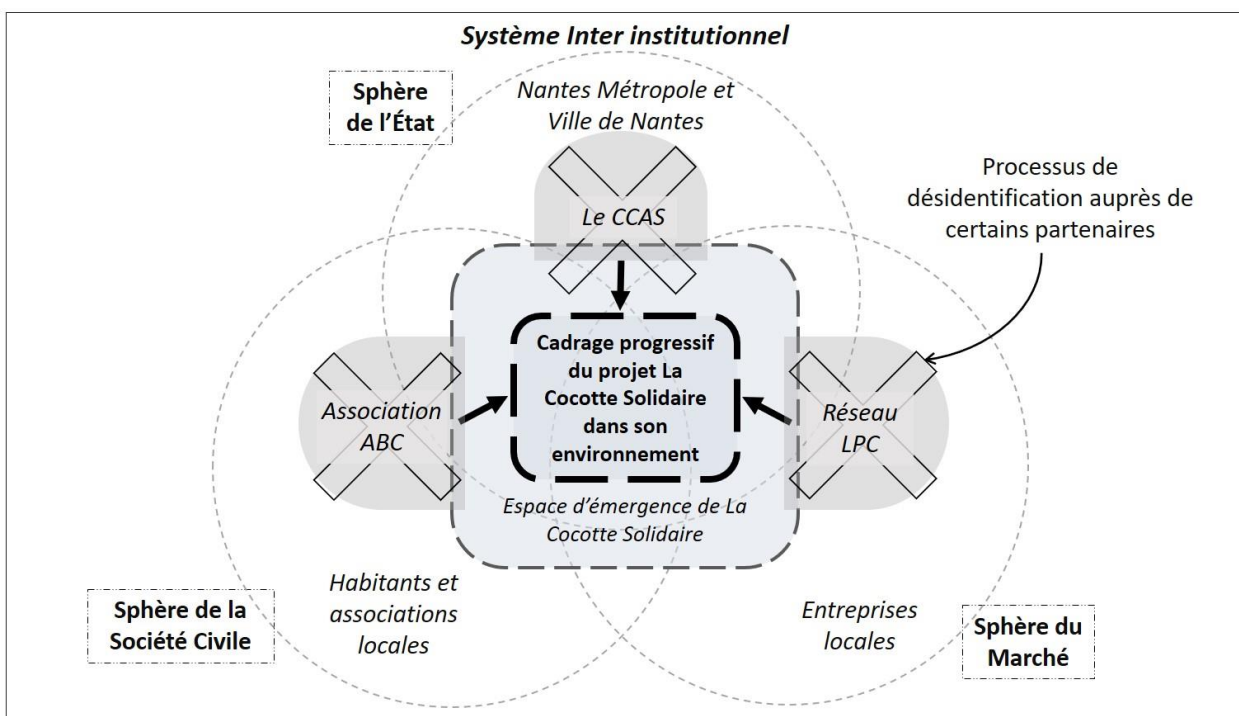
*Après ils ont eu un problème, ils ont un collectif dirigeant eux aussi, ils sont vraiment sur l'horizontalité, et c'est ça qui a été très compliqué à gérer en fait. On a eu de gros warnings de la part de l'ABC. Quand les personnes qui avaient fondé l'association sont parties - qui étaient aussi, et ça c'est intéressant, deux personnes qui ont fondé l'association, qui étaient un peu l'âme de cette asso - et quand ils sont partis, l'asso a perdu son âme. En tout cas elle a eu du mal à recréer quelque chose, une vie associative intéressante. Et il y a eu du coup des luttes de pouvoir. Et en fait, ces deux personnes qui étaient là depuis le début avaient aussi, même s'ils étaient dans un fonctionnement collégial, [ces deux personnes] avaient aussi un poids, leur décision, ce qu'elles pouvaient dire était vraiment pris en compte. (Co-fondatrice 3).*

L'enjeu pour La Cocotte Solidaire est de ne pas tomber dans les mêmes « travers » que l'ABC et de nombreuses associations. Cela a pour effet d'encourager la structuration d'une gouvernance collective qui soit suffisamment forte et autonome, et capable d'agir indépendamment des fondatrices. Ce récit reflète la tension relevée de transmission du projet et l'importance donnée à l'organe de gouvernance pour gérer cet enjeu de transmission. La structuration de la gouvernance et par prolongement de l'association en tant qu'organisation fera l'objet de la suite de cette sous-section.

Finalement, cette partie de notre analyse a fait émerger l'importance et la spécificité du processus d'identification de La Cocotte Solidaire dans son environnement. Cette désidentification permet au projet de développer son potentiel dans chacune des sept dimensions présentées dans le chapitre 1 : le besoin social ciblé, le rapport à la nouveauté, au territoire, les parties prenantes, le modèle de ressource, la gouvernance et la visée sociale.

Nous constatons également, avec la figure ci-dessous (Figure 35), que ce processus permet d'affiner le périmètre inter-institutionnel dans lequel le projet tend à s'ancrer. Pour illustrer ce processus, nous reprenons les trois principaux objets de désidentification repérés et utilisés par les acteurs de La Cocotte Solidaire : la fin du partenariat avec LPC, le changement d'affiliation auprès de la Ville (du CCAS à la DVAJ) et la relation avec l'association ABC qui permettent respectivement à l'association de consolider sa position vis-à-vis de la sphère marchande, étatique et de la société civile.

Figure 35 : cadrage progressif du projet dans son contexte inter-institutionnel par désidentification (source : auteur)



Cette consolidation se fait dans l'incertitude et par bricolage identitaire, mais elle permet au projet de gagner en cohérence et de dépasser certaines situations de tensions organisationnelles ou du moins d'entrevoir des moyens de les gérer (concernant le rapport à la Ville, les confusions sur le but social et l'enjeu de transmission du projet notamment).

Le cadrage progressif du projet permet à La Cocotte Solidaire d'évoluer dans une dynamique de développement qui maintient le rapport de force entre structure et agence. D'un côté, ce sont effectivement les premiers choix forts de l'organisation qui illustrent une capacité à agir de manière indépendante, de l'autre ces choix sont stratégiques et orientés vers un effort d'alignement et de cohérence envers les attentes des parties prenantes externes. Nous



poursuivons l'analyse des efforts produits par les acteurs pour stabiliser ces développements et gérer les situations de tensions par le biais de l'instrumentation.

### *3.1.2 Structuration instrumentée, le rôle des outils et dispositifs*

Nous l'avons vu, les discours et les décisions prises peuvent constituer une avancée symbolique vers l'identification et l'autonomisation du projet. Pour analyser comment les acteurs peuvent rendre tangibles ces discours, instituer ces avancées dans l'organisation et conforter un équilibre fragile entre structure et agence, nous nous sommes intéressés aux outils et dispositifs employés par La Cocotte Solidaire. Ces instruments détiennent le potentiel de formaliser l'action organisée (David, 1998), ils peuvent jouer un rôle médiateur en situation multipartenariale (Bouchard et Michaud, 2015) ou encore réguler les situations de tensions organisationnelles (Grimand et al., 2018b) et gérer l'hybridité (Château-Terrisse et Jougleux, 2018).

#### *3.1.2.1 Bricolage instrumenté et portée stratégique des outils de gestion*

Tout au long de son développement, les acteurs du projet ont structuré l'association en donnant une place et un rôle conséquent à certains artefacts et outils de gestion. Les acteurs voient dans ces outils un potentiel pour fixer et simplifier l'action collective dont ils reconnaissent la complexité. Certains instruments sont importés, d'autres sont conçus *in situ*, ils sont testés, parfois conservés, parfois rejetés. Ces pratiques relèvent d'un bricolage instrumenté souvent porté par les acteurs centraux du projet qui cherchent à adapter autant que possible ces efforts managériaux aux spécificités et aux valeurs de l'organisation en développement :

*« Le budget prévisionnel, c'est un outil qui n'est pas assez développé chez nous [...] j'aimerais mettre en place une espèce de fichier qui soit accessible à tous, et facile à comprendre, qui permette de voir l'évolution, que l'on puisse le faire évoluer, le remplir pour que le collectif dirigeant puisse aussi voir l'évolution de nos finances. » (Salariée co-fondatrice 1)*

Les instruments occupent une place importante dans les discussions entre le collectif dirigeant et les salariés. Nous avons ainsi pu relever de nombreux objets et les rattacher à différentes formes d'instrumentation gestionnaire (cf. Tableau 11, p. 172) afin d'analyser leur rôle dans la trajectoire du projet. Le Tableau 19 ci-dessous présente ces objets, et permet de préciser leur nature, leur fonction principale et d'explicitier plus largement leur rôle dans la trajectoire du projet La Cocotte Solidaire.

Tableau 19 : recensement de l'instrumentation ayant joué un rôle dans la trajectoire du projet

Objets et description (fonction principale)	Rôle dans le développement du projet	Statut (en fin d'analyse)	
<b>Gouvernance partagée et horizontale</b>	<b>Technique(s) managériale(s)</b> développée(s) pour la prise de décision collective.	Affirmer la logique citoyenne	En développement
<b>Budget prévisionnel</b>	<b>Outil de gestion</b> du projet permettant de fixer les objectifs économiques à atteindre pour parvenir à l'équilibre.	Formaliser la dimension économique du projet	Intégré
<b>Document de suivi de la fréquentation et du chiffre d'affaires</b>	<b>Outil de gestion</b> quotidien pour le pilotage économique de l'activité.	Formaliser et communiquer la dimension économique du projet	Intégré
<b>Fiches de poste</b>	<b>Outil</b> de formalisation des rôles des salariées.	Formaliser pour la transmission du projet	En développement
<b>Logiciel Assoconnect</b>	<b>Instrument/Progiciel</b> de gestion permettant de faire la comptabilité, le suivi des adhésions, et gestion du site internet et de la newsletter.	Formaliser et professionnaliser la gestion de l'association au quotidien	Intégré
<b>Prix libre (avec prix d'équilibre)</b>	<b>Instrument</b> de tarification des services proposés.	Intégrer les dimensions économiques et sociales. Se différencier.	Intégré
<b>Système d'adhésion (à prix libre)</b>	Obligation légale associative et <b>instrument</b> de CRM (informations, gestion de la clientèle).	Intégrer les dimensions économiques et sociales.	Intégré
<b>Conventions de partenariats sociaux</b>	<b>Instrument</b> de négociation des conditions d'accueil de partenaires (personnes morales).	Développement et gestion multipartenaire	Intégré
<b>Charte de fonctionnement interne</b>	<b>Instrument</b> de régulation des comportements et du développement de l'association (règles de vie du lieu, du fonctionnement de la gouvernance).	Formaliser pour la transmission du projet	En développement
<b>Système de commission</b>	<b>Instrument</b> pour la mise en relations et l'implication des bénévoles dans la gestion et le développement de l'association.	Stimuler la logique citoyenne et participative du projet	Abandonné
<b>AAP « 15 lieux à réinventer » et bail d'utilisation du lieu</b>	<b>Dispositif</b> citoyen de sélection et de mise à disposition de lieux publics permettant à l'association d'exploiter son lieu pendant 5 ans renouvelables selon les conditions d'un bail solidaire avec la collectivité.	Initier le projet selon une logique citoyenne	En cours
<b>Programme d'incubation des Écossolies</b>	<b>Dispositif</b> d'accompagnement pour le développement de projet d'ESS en Loire-Atlantique (développement d'emplois).	Affirmer l'identité territoriale et ESS du projet. Développer le modèle économique.	Terminé (mais relation entretenue)
<b>Programme d'incubation de LPC</b>	<b>Dispositif</b> d'accompagnement au développement d'une cantine participative et solidaire au sein du réseau de franchises LPC.	Construire le modèle socioéconomique de l'activité de cantine	Abandonné
<b>Dispositif Local d'Accompagnement France Active (DLA)</b>	<b>Dispositif</b> d'accompagnement pour le développement économique des acteurs de l'ESS (développement d'emplois).	Développer les activités en intégrant les dimensions sociales et économiques	Terminé
<b>Agrément pour l'accueil de volontaires en service civique</b>	<b>Dispositif</b> de financement l'État renouvelable permettant à l'organisation d'accueillir jusqu'à 3 jeunes (16 à 26 ans) simultanément et pour des contrats de 5 à 8 mois.	Développer et hybrider les ressources (humaines)	En cours
<b>Agrément Espace de Vie Sociale (EVS)</b>	<b>Dispositif</b> de financement de la CAF (Caisse d'Allocation Familiale) renouvelable pour le financement d'emplois et d'activités de proximité et dédié à l'animation territoriale locale.	Affirmer l'ancrage territorial du projet et diversifier les revenus	En cours
<b>Agrément Poste FONJEP<sup>68</sup></b>	<b>Dispositif</b> de financement public dédié au développement des associations par le financement de projets et d'emplois	Développer les ressources (humaines)	En cours

<sup>68</sup> FONJEP : Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire

Ce tableau révèle la diversité des outils, instruments et dispositifs sur lesquels s'appuie La Cocotte Solidaire dans son développement. Il témoigne également de l'aspect dynamique de notre objet d'étude : certains objets sont bien intégrés et ancrés, d'autres sont toujours en cours de construction et d'adaptation. Nous soulignons à travers ce tableau la portée stratégique des objets qui, dans une certaine mesure, peuvent dépasser leur fonction initiale pour accompagner le développement du projet : en formalisant son caractère hybride, en étant positionnés sur une situation de tension ou en concrétisant une logique institutionnelle par exemple.

Cette diversité d'instruments, dans les logiques qu'ils diffusent et dans leurs caractères malléables et adaptables illustrent les efforts déployés pour entretenir un rapport qui soit relativement équilibré au sein du projet entre flexibilité et instrumentation :

*« Je pense que le risque de trop formaliser, c'est que ça devienne trop carré, et pas assez flexible, et de la même façon qu'on perde des gens qui voient ça comme trop formel. C'est pour ça que, ce que je veux faire, c'est qu'on ait une base. Qu'on soit sur un socle clair, et qu'après on se laisse porter. C'est un entre deux quoi... » (Salariée co-fondatrice 2)*

En effet, nous constatons que La Cocotte Solidaire développe son instrumentation gestionnaire, mais conserve de nombreux comportements typiques du projet entrepreneurial flexible. C'est selon cette logique de flexibilité structurée (Smith et Besharov, 2019) que le projet tend à structurer son développement en faisant « avec » les tensions organisationnelles et les enjeux d'hybridité. Nous allons préciser la portée stratégique et structurante des instruments et l'importance de préserver une part flexible à travers trois exemples d'objets de natures différentes : le système de prix libre, les conventions de partenariats sociaux et l'agrémentation EVS (Espace de vie sociale).

**Le prix libre est au cœur du fonctionnement du projet, de son modèle économique, mais également social. Il est associé à un prix d'équilibre affiché et expliqué<sup>69</sup> qui permet d'aiguiller les usagers dans leurs choix et de communiquer des valeurs de transparence.** Utilisé au quotidien, le prix libre intègre les deux dimensions sociale et économique souvent opposées et conflictuelles et participe ainsi à l'originalité et au potentiel en termes de changement social que peut amener La Cocotte Solidaire.

*Du coup, le prix libre c'est un peu pareil, ça fait partie des valeurs inhérentes du projet : on n'y serait pas allée si ça n'avait pas été à prix libre. [C'est aussi un pilier du projet ?] Complètement, et ça fait partie de, tu vois, quand on parlait de changements sociétaux, et bien pour moi ces deux trucs-là [avec la gouvernance partagée] font partie de la globalité en fait, c'est vraiment le noyau dur. (Salariée co-fondatrice 1)*

---

<sup>69</sup> Le visuel utilisé se trouve en Annexe 9, p. 434

Il permet effectivement de véhiculer un rapport différent à l'argent et à la valeur des choses, car il questionne bien souvent les usagers du projet et les partenaires et organisations qui font appel aux services de La Cocotte Solidaire. Ce qui en fait un objet central, mais sujet à débats et à adaptations. En effet, s'il joue un rôle de régulation de la tension socioéconomique du projet, il est également l'une des causes de la tension entre mixité sociale et accessibilité. Cette tension a stimulé des débats au sein de l'association sur le besoin ou non de modifier le système de prix libre, et notamment de le compléter d'un prix minimum. Cet exemple illustre bien la relation dialectique qui peut exister entre instruments et paradoxes (Grimand et al. 2018b) qui se régulent et se génèrent.

Le développement des conventions de partenariats sociaux illustre l'intérêt de concevoir une instrumentation sur mesure pour faire face aux spécificités du projet et notamment aux situations multipartenariales. Pour appuyer ses objectifs de fréquentation et de mixité sociale, La Cocotte Solidaire tend à se développer à travers les partenariats, avec des organisations de tout type et notamment des acteurs de l'action sociale. Ces derniers peuvent alors faire découvrir à leurs bénéficiaires l'activité de La Cocotte Solidaire, les mettre en lien avec d'autres publics, et les accompagner vers plus d'autonomie en les « réinsérant » dans des espaces dans lesquels ils pourraient revenir de manière autonome. Or, le système d'adhésion individuel et de règlement à prix libre ne convient pas toujours à ce public et au fonctionnement de certains organismes. Ce qui a poussé l'association à développer un système de convention spécifique permettant de négocier une adhésion morale de l'organisation partenaire (à prix libre) et un règlement par repas (à prix fixe) :

*« Je pensais aux conventions dans le social, avec nos partenaires sociaux, qui nous apportent aussi un soutien financier. Et ça en fait, je ne sais pas d'où on a pondu ça, mais ce n'est pas un truc qui se fait beaucoup théoriquement. » (Salariée co-fondatrice 1).*

Cet exemple d'instrument montre la capacité du projet à s'adapter et à rester flexible pour assumer ses objectifs d'ouverture et d'accessibilité au plus large éventail d'acteurs possible. Il montre également les interconnexions entre tensions et instruments puisque ce système flexible des conventions tend à pouvoir réguler les confusions ou décalages produits par le système de prix libre :

*« On leur propose toujours de dire combien ils veulent mettre pour l'adhésion et le repas. On essaye de voir par exemple, avec l'ACCOORD<sup>70</sup>, eux ils ne peuvent pas mettre plus de 5,5 euros par personne pour un repas, pour une journée même. Et du coup on sait que ça a ses limites, donc on est en train de discuter, on est en train de discuter de l'adhésion aussi. Alors le prix libre il permet bien sûr cette flexibilité-là, mais quand ce sont des*

---

<sup>70</sup> L'ACCOORD est une association d'éducation populaire conventionnée par la Ville de Nantes qui assure notamment la gestion de 21 centres socioculturels de la collectivité.

*partenaires qui vont être sur la durée... Avec l'ACCOORD on est en train de mettre en place une convention, ils veulent venir en gros une fois toutes les trois semaines, enfin voilà c'est une convention plus importante... » (Salariée co-fondatrice 2)*

Le dernier exemple d'instrumentation retenu est l'agrémentation Espace de Vie Sociale (EVS). C'est une longue démarche de construction de dossier qui s'est conclue lorsque prenait fin notre analyse (2021) et qui formalise et affirme l'ancrage territorial du projet et son modèle de ressources hybride. En obtenant un accompagnement et un financement de 23 000 euros par an auprès de la CAF le projet consolide son identification en tant que lieu d'ouverture et de création de lien social dédié à son territoire :

*« La CAF ne finance pas un EVS sur un territoire où il y en a déjà trop... Ils ont vraiment cette logique de couverture territoriale, et c'est intéressant d'aller voir ça. Et finalement, de se dire, de se demander où est-ce que ça a le plus de sens d'aller chercher de potentiels nouveaux adhérents-convives, de nouveaux partenaires aussi... » (Salariée co-fondatrice 2)*

L'obtention de cet agrément est étroitement liée au refus d'affiliation au CCAS exposé précédemment. En devenant EVS et en obtenant le financement FONJEP complémentaire, La Cocotte Solidaire confirme sa prise de distance avec l'action sociale et son rapprochement avec les services de la Ville dédiés à l'animation territoriale (DVAJ). Nous analysons que la situation paradoxale d'agence encadrée générée par la relation entretenue par La Cocotte Solidaire avec la Ville de Nantes (cf. Figure 32, p. 304) semble avoir poussé l'association à clarifier son positionnement auprès de la collectivité. Par le biais de la désidentification au CCAS et le développement du projet autour de dispositifs structurants comme EVS (et FONJEP par prolongement), les acteurs tirent le potentiel créatif de la situation de tension et structurent ainsi l'association : *« En gros, ces deux trucs-là [EVS et FONJEP] vont ensemble et font un tout avec la DVAJ pour se dire 'ok maintenant, nous on doit animer la vie sur le territoire' »* (Salariée co-fondatrice 1). Nous avons relevé à plusieurs reprises l'importance stratégique de cette agrémentation et en tant que dispositif, son rôle médiateur et structurant. Dans nos prises de notes, nous citons l'une des fondatrices qui évoquait cet enjeu lors d'une réunion en disant que *« l'EVS va trancher pour nous »* (Notes du carnet ethnographique, 2021). Les dispositifs sont ici appréhendés comme de véritables acteurs non humains, ce qui rejoint l'approche sociomatérielle de l'organisation vue par Michaud (2011, p. 50) comme *« un réseau dynamique de tensions, réseau habité, constamment (ré-)assemblé et mu par des acteurs humains et non humains »*.

Suivant cette approche du développement de projet par bricolage instrumenté, les porteurs semblent en mesure d'exploiter le rôle médiateur des objets et de puiser le potentiel créatif des situations de tensions. Nous poursuivons dans ce sillage pour comprendre plus spécifiquement comment les

porteurs du projet exploitent l'instrumentation en vue d'appréhender la tension saillante de transmission du projet.

### 3.1.2.2 Structurer pour transmettre

Nous avons décrit la tension de transmission du projet comme centrale et devenant saillante à mesure que le projet se consolidait et s'éloignait de son mode de fonctionnement entrepreneurial. Cet enjeu est aussi particulièrement fort pour La Cocotte Solidaire qui s'est structurée autour de deux des quatre fondatrices qui se sont salariées et qui tentent ainsi de transférer une partie de leurs connaissances et responsabilité vers l'organisation tout en conservant une place au sein de celle-ci. Notre analyse du rôle de l'instrumentation dans le projet révèle que ces pratiques sont bien souvent orientées vers ces enjeux de transmission et plus précisément vers le besoin d'outiller le collectif dirigeant pour qu'il soit en mesure de gérer cette transmission. L'expression par les acteurs de ce besoin de structuration alimente continuellement la tension de transmission en pointant du doigt l'instabilité du présent et l'objectif à atteindre d'une organisation mieux outillée qui soit réellement collective et démocratique :

*« Je pense peut-être ça parce que j'ai vu plein d'associations fonctionner comme ça, mais je me dis que c'est un peu bizarre que ce soit [salariées cofondatrices 1 et 2 qui prennent en main toute la gestion financière], là ça ne me choque pas tellement dans la configuration actuelle parce qu'elles le font très bien. Mais pour demain, ou pour d'autres postes, pour moi ce n'est pas à notre salariée, que le collectif dirigeant va embaucher, de gérer son salaire, sa trésorerie, enfin tu vois ça n'a pas trop de sens, pour moi c'est indispensable qu'on fasse la bascule ensemble pour que demain ça puisse changer... Même si c'est ensemble ça peut rester ouvert, mais il faut que le collectif dirigeant gère plus qu'il le fait aujourd'hui, il faut s'en emparer, même de 10%, là on a aucune visibilité, là-dessus c'est un peu n'importe quoi. » (Co-fondatrice 4).*

Suivant cette idée, l'organisation doit progressivement s'équiper d'outils pour assurer réellement ses fonctions. Par exemple, la gestion financière de l'association a longtemps été réalisée sur Excel, les salariées-entrepreneures avaient développé elles-mêmes certains outils de gestion, mais ces derniers étaient difficilement « appropriables » pour les autres membres de l'association. Ce sont des discussions et arbitrages en interne qui ont eu lieu pour décider d'abandonner ces outils et d'investir dans des outils payants (Logiciel Assoconnect), mais standardisés et plus facilement transmissibles. Nous décrivons cette situation typique dans nos notes de terrains :

*« La solution envisagée est de faire appel à un progiciel de gestion spécialisé pour les associations : ASSOCONNECT. Mais cela à un coût (environ 150 € par mois) et un coût d'entrée en termes de formation, de prise en main de l'outil, et d'adaptation aux process*

*de la structure. Débats et argumentations autour de l'intérêt d'un logiciel plutôt que de continuer avec les outils Excel, mal conçus, mal organisés à ce jour. L'argument qui « fait mouche » ici, est celui de la transmission – quand [salariées co-fondatrices 1 et 2] devront partir, il faut que ces outils-là soient bien en place, faciles à prendre en main, pour de futurs salariés. » (Notes de carnet ethnographique, 2020).*

Les efforts de formalisation de l'activité salariée passent ainsi par l'intégration d'instruments de gestion. Dans le même ordre, des efforts sont continuellement fournis pour cadrer les postes des salariées co-fondatrices dans un format transmissible : un travail sur les salaires, les emplois du temps et les risques professionnels permet de structurer des fiches de postes.

*« Je pense qu'il y a des fiches de poste différentes malgré tout entre [Salariée co-fondatrice 1] et moi ou les futures salariées. Et je pense qu'on n'avait pas envie de le dire, ou de le définir au début, mais je pense que ça ce sont des outils qui vont être essentiels pour la suite. Surtout dans cette projection, où on ne veut pas que tout repose sur notre statut de co-fondatrice, qu'il y ait des postes bien définis, qui évoluent, ça va être essentiel. » (Salariée co-fondatrice 2)*

Pour tendre vers cette transmissibilité du projet tout en faisant face aux contraintes du présent (immaturité, manque de ressources, identité à définir), l'organisation de La Cocotte Solidaire continue d'expérimenter pour trouver un équilibre dans les rôles et les relations entre les salariées et le collectif dirigeant. Par ces efforts, le collectif dirigeant tend progressivement à dépasser la dimension symbolique, voire instrumentalisée, de son rôle. En effet, le collectif dirigeant peut servir le besoin de représentation de la logique citoyenne et du fonctionnement collectif imaginée par les fondatrices. Dans une forme de découplage qui tend à se réduire, il peut être « utilisé » par l'équipe entrepreneuriale pour faire valoir l'identité associative en cours de construction. C'est également une ressource bénévole permettant de pallier certains déficits en compétences (développement web, ressources humaines par exemple) ou de protéger l'organisation et ses salariés lors de conflits (le collectif dirigeant a pris le relais des co-fondatrices pour gérer la relation avec la Ville quand celle-ci devenait complexe).

Grâce à l'apprentissage et au transfert de techniques managériales pour la prise de décision collective (l'une des co-fondatrices s'est formée aux méthodes de gouvernance partagée), à la formalisation du fonctionnement du collectif dirigeant dans une charte co-construite, à l'utilisation effective de tableaux de bord pour la communication des données de bord et à l'expérience accumulée par certains membres, le collectif dirigeant tend à trouver sa place dans l'organisation dans une logique de flexibilité instrumentée. En tant qu'organe de gouvernance, il développe ainsi la capacité de réflexivité

collective du projet en reprenant et en élargissant la vision des co-fondatrices. Cette capacité clé et spécifique qui ressort de notre analyse rassemble les efforts de projection et de réflexion menés collectivement qui permettent d'enrichir la vision des opportunités, des enjeux et des problèmes en exploitant l'échange d'idées et de connaissances en collectif. Cela participe à transmettre et à développer les valeurs et la volonté de changement des fondatrices et d'inscrire plus durablement la capacité d'agence dans l'organisation.

*« Avec le taff<sup>71</sup> que l'on a fait avec le collectif dirigeant, je crois qu'on a réussi à mettre des points et des valeurs sur des choses, et se retrouver autour de ça, et si on arrive en groupe à se retrouver autour de ça, sans en avoir discuté avant, il y a quelque chose qui est concret dans la mise en place... Mais encore une fois c'est très lié à mon impression. Moi je pense qu'on est dans un moment de grand changement à l'échelle sociétal, général, et on y participe, en l'encourageant, et permettant une alternative sur laquelle les gens peuvent s'appuyer, en se disant : ah ouais en fait vous avez fonctionné comme ça, votre gouvernance fonctionne comme ça » (Salariée co-fondatrice 1)*

Ainsi l'organisation travaille à la fois à générer cette capacité d'agence collective et à fluidifier son fonctionnement et notamment les relations entre le collectif dirigeant et les salariées. L'instrumentation permet de systématiser ces interactions, mais elle peut tendre à éloigner les acteurs et à réduire les temps d'échange. À l'occasion de l'assemblée générale de l'association en 2021, nous prenons note de ce double enjeu qui rejoint les limites et effets contraignants de l'instrumentation :

*« On parle à présent de cercle opérationnel et stratégique avec l'idée de les faire se croiser facilement et de garder 'les portes de l'association ouvertes' malgré le fait qu'elle grossisse (4 salariés + 3 volontaires en service civique) et se structure... On se rend compte de cette complexification avec les commissions – les réunions – les rapports... qui ont un peu effrayé certains participants. Il a été annoncé les légers changements du collectif dirigeant, passant de 10 à 7 membres, je fais le choix de poursuivre. Nous expliquons qu'il n'y a pas de nouveaux entrants dans l'idée de continuer à se structurer avec ce groupe qui apprend à se connaître, et doit encore 'mieux' s'organiser. » (Notes de carnet ethnographique, 2021).*

La stabilisation de l'organisation se concrétise par la capacité du collectif dirigeant à s'autonomiser des salariées co-fondatrices. La relation avec « le terrain » est entretenue en formalisant dans la fiche de poste de l'une des salariées co-fondatrices un temps de travail dédié à la vie associative. La salariée en question joue alors le rôle de transfert des informations, besoins et problématiques du terrain auprès

---

<sup>71</sup> Ce « taff » correspond aux efforts de mise en relation des acteurs au sein du projet, d'alignement sur les valeurs et objectifs de l'association essentiels au développement d'une forme d'intelligence collective.



du collectif dirigeant lors de réunions bimensuelles. Si cette autonomisation tend à réduire les espaces de dialogue entre les entités, elle permet aux co-fondatrices d'évoluer dans leur rôle vers un statut de salariées qui leur permettrait de quitter l'organisation sans la déstabiliser.

Cette phase d'instrumentation progressive que nous achevons d'analyser ici était toujours en cours à la fin de notre collecte de données. En revanche, nous comprenons qu'elle permet à La Cocotte Solidaire de dépasser son statut de projet entrepreneurial, pour devenir un projet d'organisation. En interne, elle permet au projet d'assoir son identité hybride, de réguler et d'entretenir un certain nombre de tensions. En externe, et dans son écosystème, le projet tend également à s'affirmer, c'est ce qui fera l'objet de la sous-section suivante.

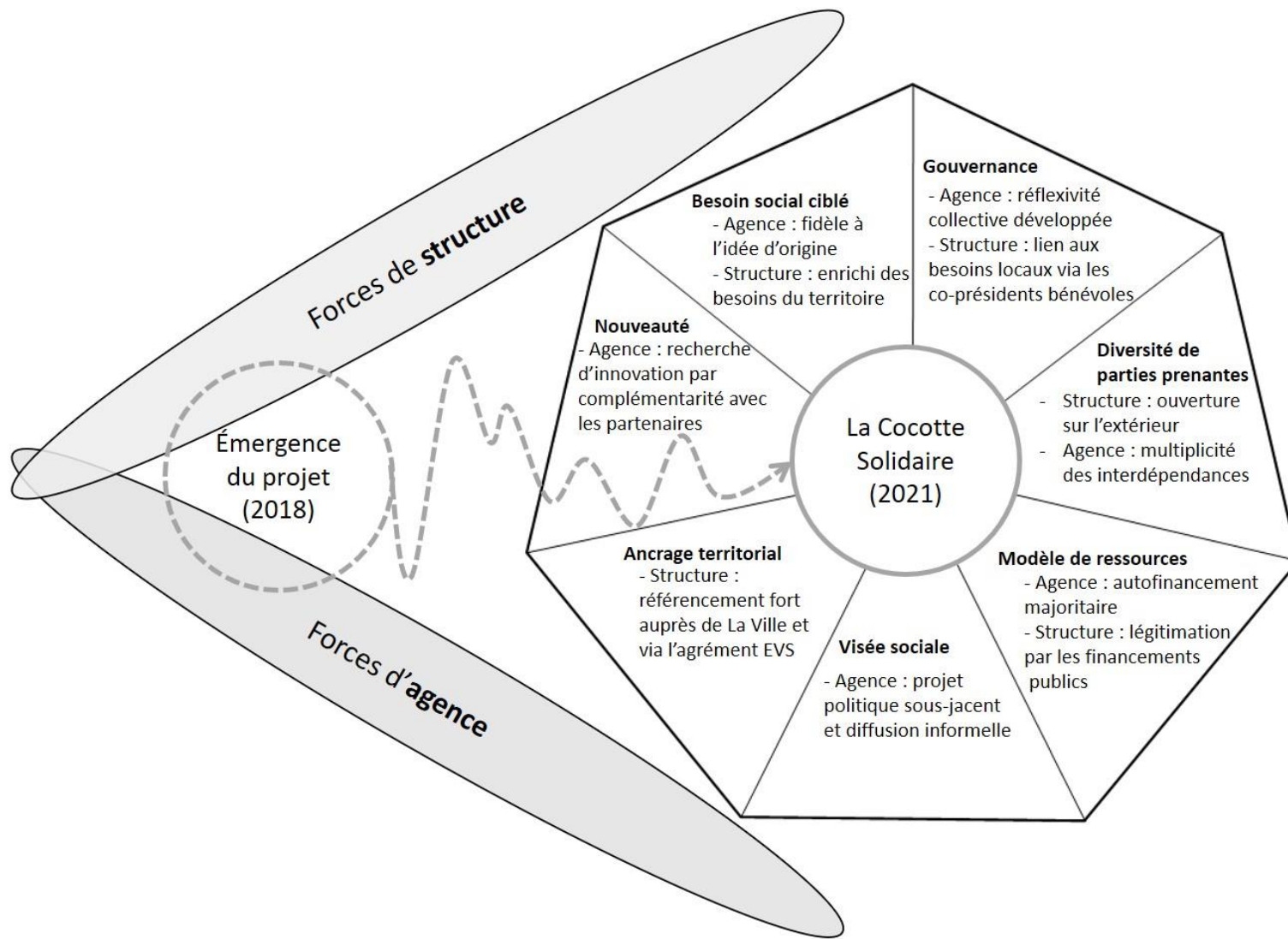
### **3.2 Atterrissage institutionnel de l'organisation et innovations sociales produites**

La trajectoire de La Cocotte Solidaire témoigne d'une capacité du projet et de ses porteurs à dissocier les moyens des fins. La finalité du projet est maintenue tout au long de son émergence et de son développement. L'objectif de lutte contre l'isolement et l'anonymat en ville par la création de liens interindividuels est utilisé par l'association pour se fixer un cap. C'est un besoin peu palpable, mais qui est resté pertinent depuis l'origine du projet, voire qui s'est vu renforcé par la crise sanitaire. Pour atteindre cette finalité, le projet s'est construit en se donnant les outils et le temps d'expérimenter et de rechercher des moyens adaptés à sa mission. Traversé par l'incertitude et les tensions, construit par le bricolage et l'instrumentation, le projet est longtemps resté à l'état gazeux (Schmitt, 2017). Tous les efforts d'identification et de structuration développés dans cette section permettent néanmoins d'aborder l'« atterrissage institutionnel » de La Cocotte Solidaire. Dans un premier temps, nous retranscrivons cet atterrissage par les moyens sélectionnés pour se pérenniser et répondre au besoin qui a été ciblé. Cette articulation incrémentale des moyens permet au projet d'affirmer son potentiel organisationnel à innover socialement. Dans un second temps, nous situons ce potentiel dans son contexte et explorerons l'atterrissage du projet en marge de plusieurs champs organisationnels nous permettant finalement d'entrevoir les innovations sociales que peut porter La Cocotte Solidaire.

#### ***3.2.1 Le potentiel du projet à innover socialement et son inscription entre structure et agence***

Après trois années de développement (2018-2021), La Cocotte Solidaire semble trouver sa place d'organisation hybride et positionnée entre structure et agence. Notre analyse dépeint effectivement l'émergence d'un projet qui n'est ni le produit d'un pur déterminisme contextuel ni l'œuvre volontariste de quelques individus. Le schéma ci-dessous (Figure 36) nous permet de rappeler cette trajectoire imbriquée entre structure et agence et d'amener l'idée d'une inscription du projet à l'interface de ces deux forces rendue possible par son développement multidimensionnel.

Figure 36 : représentation de la trajectoire du projet et de sa stabilisation entre structure et agence autour des dimensions du projet d'innovation sociale (source : auteur)



Concernant le besoin social ciblé, la trajectoire de La Cocotte Solidaire nous montre sa capacité à expérimenter différents moyens pour construire une ou plusieurs réponses au besoin de liens et d'interactions sociales des individus. Elle maintient son activité économique originale de cantine, mais aussi et surtout elle confirme son mode de développement « à l'écoute » des opportunités et des besoins du territoire.

*« Et là on revient aux besoins, et à l'ancrage, parce que, dans ce qu'on voulait mettre en place, il y a une dimension vraiment sociale, plus grande que ce qu'on avait imaginé. Parce qu'au niveau du besoin identifié sur le territoire, il y a besoin d'autre chose, besoin de plus, que juste une cantine, il y avait besoin d'un espace culturel, où les gens peuvent venir mettre de la musique, se poser... qu'on avait identifié, mais qu'on pensait juste satisfaire avec la cantine, et finalement, non, il ne se suffit pas, il faut une ouverture, une plage horaire beaucoup plus grande. » (Salariée co-fondatrice 1)*

Ce verbatim témoigne des ajustements et améliorations progressifs réalisés pour adapter les moyens à la finalité du projet. La démarche de développement suit ainsi une logique sociale, mais également environnementale, car sur le versant alimentaire du projet les attentes des usagers et partenaires comportent une dimension écologique croissante. La démarche de développement durable est présentée et défendue comme suit dans le dossier de candidature à l'agrémentation EVS :

*« Nous souhaitons sensibiliser à une alimentation saine et durable par des moyens simples et accessibles à tous. Cela passe par cuisiner des repas simples et reproductibles chez soi à moindre coût. C'est également un approvisionnement réfléchi avec une attention faite au gaspillage alimentaire en allant récupérer des invendus. On valorise le chemin de la terre à l'assiette avec le compost de notre composteur qui se retrouve finalement dans nos jardinières. Des repas à thèmes pour découvrir des recettes de pays différents et enfin des ateliers diététiques ouverts à tous pour pouvoir poser ses questions ! » (Document de demande de subvention, 2021).*

Alors que La Cocotte Solidaire déploie du temps et des ressources aux adaptations de son fonctionnement et de ses activités, elle n'est en revanche pas en mesure de valoriser précisément son utilité ou son impact social. Le rapport entretenu par les acteurs à la valorisation de la performance et de l'innovation reste modéré et pas prioritaire :

*« Je pense qu'on n'a pas encore évalué, on ne sait pas encore si on arrive vraiment à sortir les personnes de l'isolement, de la solitude tu vois. [...] On a identifié qu'il y a des gens seuls, des personnes isolées. Mais est-ce qu'elles sortent de ça grâce au projet ? On ne le sait pas encore. » (Salariée co-fondatrice 1)*

*« Quand tu as des mails de retour sur des newsletters, même pendant le confinement, quand tu as des appels de personnes... Tout ça, ce sont des signaux positifs, à la réponse de ce besoin-là, c'est de se dire ok, on a créé une plateforme qui fait que les personnes se sentent plus en lien, le fait de se sentir à l'aise de dire certaines choses, d'appeler, d'envoyer des messages, de nous demander de l'aide aussi, de proposer des projets... Même si on n'a pas encore évalué ça scientifiquement, nous on est déjà témoin de ça. »  
(Salariée co-fondatrice 2)*

L'association projette ainsi d'affiner sa connaissance et sa capacité à évaluer son impact social dans la continuité de son développement. Ce travail associé à la dimension de visée sociale et de transformation reste à ce stade sous-jacent et porté par les acteurs clés du projet. Ces derniers diffusent le projet, ses valeurs et ses ambitions transformatrices par l'ouverture du projet sur l'extérieur et les interactions avec de multiples acteurs. C'est un mode de diffusion par l'informalité et le bricolage (Richez-Battesti, 2015) qui est à ce stade retenu :

*« C'est parce qu'on prend le temps d'expliquer ce qu'on fait, comment on le fait, etc. Du coup je pense que ça change réellement ce qui est possible pour les gens, ce qui est envisageable pour eux. » (Salariée co-fondatrice 1)*

C'est dans cette même approche que le projet s'est construit son rapport à la nouveauté. Le projet se voit en mesure d'innover dans les interactions et la complémentarité avec ses parties prenantes : « Si tu veux essayer d'innover quelque part, ça ne sert à rien d'innover sans prendre conscience de l'existant en fait. Dans ce cas-là, tu n'innoves pas pour moi, tu fais à côté » (Salariée co-fondatrice 2). La Cocotte Solidaire est un nouveau partenaire, ou un nouvel intermédiaire pour certains acteurs du territoire, c'est la « discontinuité par rapport aux pratiques habituellement mises en œuvre dans un milieu donné » (Cloutier, 2003, p. 8) que l'association apporte.

Avec l'agrément en tant qu'Espace de vie sociale, le projet renforce son modèle de ressources hybrides basé sur environ un tiers de subventions et deux tiers d'autofinancement. Le bénévolat (qui reste également une ressource essentielle non quantifiée) et cette part de subventions permettent au lieu de continuer de vivre même lorsqu'il ne s'y déroule pas d'activités économiques. La Cocotte Solidaire, en tant que lieu de vie, est en ce sens comparée à un foyer et à l'économie invisible sur laquelle il repose et qui n'est pas finançable. Par cette stabilisation du modèle de financement, les acteurs gagnent aussi en assurance et assument l'importance et la pertinence de cette dépendance « mesurée » du projet à l'acteur public et aux citoyens bénévoles.

*« Finalement les ressources publiques viennent aussi justifier que tu réponds à un vrai besoin de société, sociétal quoi. Et que tu viens aussi parfois interpeller le gouvernement*

*en place pour dire, en fait, c'est nous qui prenons en charge ça, alors que ça devrait l'état tu vois. Sans que ce soit trop important et du coup que tu deviennes un service de l'État entre guillemets. C'est toujours trouver un juste équilibre. » (Salariée co-fondatrice 2)*

En plus de la relation étroite entretenue avec la collectivité territoriale, le projet affirme son ancrage au territoire et à ses habitants en s'engageant ainsi à être un lieu d'animation et d'accueil multi-fonction et multi-acteur. Pour faire vivre un tel projet associatif, La Cocotte Solidaire mise sur sa gouvernance composée d'environ dix acteurs bénévoles élus chaque année lors de l'assemblée générale et engagés dans l'accompagnement des quatre salariées et trois volontaires en services civiques. De nombreux stagiaires viennent également faire vivre le lieu et ses multiples activités. Le travail d'entretien de cette vitalité citoyenne et démocratique est décisif pour maintenir une capacité à agir collectivement et indépendamment en tant qu'organisation.

Finalement, La Cocotte Solidaire diversifie ses activités en partant du principe que cela permettra de diversifier sa fréquentation. Ainsi, en accueillant des activités culturelles ou sportives en plus d'activités autour de l'alimentation, le projet travaille à rester un espace intermédiaire et fédérateur, capable de créer du lien entre des parties prenantes multiples et de faire des ponts entre différents milieux.

*C'est dans l'envie d'aller en chercher plus [de partenaires et parties prenantes], c'est aussi parce que c'est ce qu'on aime avec [Salariée co-fondatrice 1]. C'est l'envie d'aller en chercher des nouvelles, d'en intégrer des nouvelles et je suis sûr qu'il y a encore des parties prenantes qu'on n'a pas encore imaginées, et qui pourraient s'intégrer, dans le public, des associations... Mais bon on a quand même un large panel, si tu prends les écoles, les IME<sup>72</sup>, le public enfant, l'associatif social, tu prends l'institution, tu rajoutes la CAF, différents partenaires financiers présents dès le départ du projet avec des fondations tout ça. Tu prends des entreprises que ce soit par des dons en nature ou qui viennent faire des journées de solidarité, ou qui viennent pour des prestations. Toutes les personnes qui mettent en place leurs activités, qui viennent faire de premiers événements et des ateliers aussi chez nous, tu as le côté un peu entrepreneurial, tu as tout le secteur de l'ESS qui vient du montage du projet... On a tout le réseau de la CRESS et maintenant la tournée des tiers lieux [...] enfin j'aurais du mal à voir avec quel acteur on n'irait pas du tout bosser. » (Salariée co-fondatrice 2)*

---

<sup>72</sup> IME : institut médico éducatif

Ces approfondissements du projet sur toutes les dimensions que nous retenons pour qualifier le potentiel à innover socialement n'en font pas moins un projet perfectible, nous l'avons vu. En revanche cet état des lieux atteste du potentiel de La Cocotte Solidaire à innover socialement en maintenant et en organisant son imbrication entre structure et agence.

Notre analyse porte jusqu'alors sur les phases d'émergence et d'implémentation du projet qui ont démontré une trajectoire qui ressemblait plus à « *une courbe d'apprentissage qu'un moment « Eureka !» d'un génie isolé* » (Mulgan, 2006, p. 155). Nous terminons dans la partie qui suit en présentant en quoi l'atterrissage institutionnel du projet lui permet d'envisager réellement des contributions socialement innovantes auprès de certains champs organisationnels.

### 3.2.2 *Des innovations sociales « relatives » aux champs se dessinent*

Cette longue immersion au sein du projet La Cocotte Solidaire et l'analyse que nous livrons jusqu'ici montre finalement l'articulation complexe nécessaire entre des conditions territoriales et contextuelles favorables, des stratégies et compétences d'acteurs et un espace organisationnel intermédiaire, hybride et malléable, qui soit en mesure d'absorber cette multiplicité. Nous avons travaillé à préciser ainsi comment cet alignement micro-méso-macro social (Van Wijk et al., 2018) est bricolé dans le cas de La Cocotte Solidaire.

Cela étant, notre analyse du projet et de ses acteurs nous a permis d'observer que, pour un projet naissant et hybride, un tel alignement se faisait progressivement. Il a fallu un certain temps à La Cocotte Solidaire pour trouver sa place dans l'écosystème : d'abord « projeté » dans un espace inter-institutionnel, le projet se raccroche ensuite à l'ESS pour se construire et cherche à légitimer sa place auprès d'acteurs multiples. Ce positionnement s'affine en choisissant de s'opposer ou de se différencier de certains acteurs et en utilisant certains instruments. Ce qui nous amène finalement à questionner où ce cadrage progressif mène La Cocotte Solidaire et auprès de quels acteurs et dans quels champs organisationnels<sup>73</sup> (Scott, 1994) son action pourrait alors être analysée comme socialement innovante ?

Notre vécu et notre analyse nous permettent d'identifier comment ce positionnement progressif et bricolé permet à La Cocotte Solidaire d'atteindre certains champs organisationnels « à la marge »<sup>74</sup>.

---

<sup>73</sup> Nous rappelons ici la définition retenue d'un champ organisationnel en tant que « *communauté d'organisations qui partagent un système de représentation et dont les membres interagissent de manière plus fréquente et intentionnelle que des acteurs qui se trouvent en dehors du champ* » (Scott, 1994, cité dans Daudigeos, 2019, p.101)

<sup>74</sup> Nos données ne nous permettent pas une analyse exhaustive des champs en question, de leurs compositions et de leurs interactions car c'est bien sur la trajectoire de La Cocotte Solidaire que s'est concentrée notre étude.

Nous déclinons cet atterrissage inter-institutionnel autour de trois situations. La première, la plus saillante, est le positionnement de La Cocotte Solidaire en marge du champ organisationnel de l'action sociale. Les deux suivantes seront ensuite développées, mais apparaissent de manière moins significative dans nos données, il s'agit du positionnement à la marge des champs organisationnels de l'animation territoriale et de l'alimentation durable.

La Cocotte Solidaire entretient depuis ses débuts des relations avec les acteurs du secteur social et médico-social. Il peut s'agir de structures comme le programme TAPAJ<sup>75</sup> qui accompagne des jeunes en situation de dépendance, l'association le Carillon qui propose différents soutiens aux personnes sans domicile fixe, l'ITEP<sup>76</sup> les Perrines, et bien d'autres... Forts de ces nombreux partenariats, l'association s'est rapidement rapprochée de ce champ organisationnel. Nous avons vu qu'en revanche, c'est le refus d'affiliation au CCAS (cf. 3.1.1.2), qui est un acteur central de ce champ, qui permet à La Cocotte Solidaire de garder une certaine distance avec ce champ pour se trouver à la marge.

Une telle position permet à l'association et ses acteurs de continuer le développement de nombreuses collaborations, d'apprendre de celles-ci, de s'en inspirer au risque de reprendre certaines pratiques perçues comme négatives :

*« Mais j'ai l'impression qu'on garde tous les travers du social, c'est-à-dire qu'on ne dépense pas d'argent, on n'investit pas en amont. Là je parle vraiment au niveau humain. Je pense vraiment qu'on investit trop tard. » (Salariée co-fondatrice 1)*

Dans cette logique de désidentification, La Cocotte Solidaire bénéficie de sa proximité et des interactions avec les acteurs du secteur social pour se construire par différenciation de certains modes de fonctionnement.

*« Ils le savent que leurs métiers sont très cloisonnés, qu'ils ont du mal à mélanger les publics, là je parle du secteur social, et que même au sein d'une même structure, des services différents, ils ont du mal à faire ensemble, enfin ils ne font pas d'activités ensemble. C'est très, très cloisonné, il y a une charge bureaucratique qui est énorme, alors qu'il y a une simplicité d'accès à la Cocotte qu'ils n'ont pas dans leurs structures respectives, pour plein de raison... » (Salariée co-fondatrice 2)*

À partir de là, La Cocotte Solidaire occupe en interaction avec ces acteurs une position propice au développement de discours et de pratiques perçues comme alternatives du point de vue de ce champ :

---

<sup>75</sup> TAPAJ signifie travail alternatif payé à la Journée

<sup>76</sup> ITEP signifie institut thérapeutique éducatif et pédagogique

*« Là on est beaucoup plus sur la mise en place d'un discours de déconstruction d'un premier discours du social, et de reconstruction d'un discours alternatif qui se fait à côté. Et ça pour moi c'est un des trucs qu'on fait le mieux en fait » (Salariée co-fondatrice 1)*

Le champ organisationnel de l'action sociale se définit ici comme un champ à enjeux (*issue field*, Van Wijk et al., 2018) dans lequel les besoins sociaux à couvrir sont toujours plus nombreux, les acteurs ont tendance à se diversifier et les moyens à manquer. C'est d'ailleurs un champ à enjeu ciblé par l'ESS sous le terme « des services à la personne ». En effet, sur le territoire nantais, Les Écossolies en lien avec la Métropole intègre ce champ à ces filières d'activités prioritaires. Dans ce contexte, les contradictions et les opportunités d'innover socialement sont rendues plus visibles et les acteurs relativement soutenus et accompagnés dans leurs démarches de transformation. Après trois années d'expérimentation et de positionnement La Cocotte Solidaire commence à admettre sa capacité à innover socialement à l'égard de ce champ spécifique :

*« Je pense qu'on innove dans le champ vraiment particulier du social parce qu'on propose une approche de l'accueil de publics fragiles, précaires qui sont des publics qui sont plus classiques dans l'accompagnement social, mais de façon complètement innovante. Déjà parce qu'on n'est pas des travailleurs sociaux, on a pas du tout les mêmes codes, et on vient leur proposer quelque chose de collectif, avec un cadre collectif, ou en fait, ils viennent prendre ce qu'ils veulent, ils doivent rendre des comptes à personne. Et ça, pour en avoir discuté avec des structures du social, et c'est aussi pour ça que ça marche très bien, et qu'ils viennent nous chercher, on casse les codes du social, et on arrive quand même à faire du social. Là-dessus, moi c'est comme ça que je le ressens, pour dire, là-dessus on innove. (Salariée co-fondatrice 2)*

En travaillant en complémentarité avec les acteurs du champ organisationnel de l'action sociale, La Cocotte Solidaire apporte de la nouveauté et participe à son échelle à la transformation du secteur. En prônant la mise en lien de tout individu, le développement du collectif avant l'individuel, les activités de La Cocotte Solidaire ne viennent en aucun cas remplacer d'autres services essentiels de soin, d'aide et d'accompagnement individuels, mais semblent en mesure d'enrichir ces prestations. Cette capacité à innover socialement doit à ce stade se confirmer, mais se dessine déjà à travers certains exemples :

*« Une des premières fois où je suis venu déjeuner après avoir cuisiné. J'ai déjeuné avec le président du conseil départemental qui était là avec deux personnes, il y avait des mineurs migrants qui était là aussi, il y avait mon petit-neveu qui est en ITEP, avec un copain de l'ITEP, et deux éducateurs, et puis il y avait je sais plus qui. Et en fait, tout ça, ça fonctionnait très bien. Tu n'as pas beaucoup de lieux, où tu vas avoir cette diversité de*



*gens, où les gens vont être capables de se côtoyer sereinement et respectueusement. »*  
(Co-présidente 1)

*« En tout cas dans les réponses qu'on peut donner aux professionnels du secteur social, ils sont assez bluffés par ce qu'il se passe. Notamment je pense à des jeunes comme les TAPAJeurs, qui sont des jeunes qui galèrent quand même à rester sur une activité trois heures, sans par exemple, aller se shooter, boire de l'alcool, ou sans fumer 150 clopes... C'est hyper chaud pour eux, surtout pour ceux qui viennent d'intégrer le programme. Et on arrive à tenir ça à la Cocotte quand ils viennent cuisiner, et pour beaucoup d'éducateurs, d'accompagnants, d'accompagnateurs, ils sont bluffés quoi. »* (Salariée co-fondatrice 2)

Concernant cette innovation sociale spécifique, il est intéressant de noter qu'elle résulte effectivement d'une imbrication entre structure et agence. Ce renouvellement dans le champ de l'action sociale émerge bien du contexte, des échanges et des interactions avec les acteurs, qui ont mené La Cocotte Solidaire à s'ouvrir et à s'adapter (par le biais des conventions de partenariats sociaux par exemple) à ses parties prenantes. Ce renouvellement intervient également parce que La Cocotte Solidaire reste un « micro-projet » fidèle à son fonctionnement et ses valeurs. Les salariées relèvent ainsi le défi de travailler dans le social sans formation spécifique et de faire s'asseoir autour d'une même table des publics très différents. L'association est ainsi perçue comme un espace d'expérimentation dans un document de travail écrit par un partenaire :

*« Un laboratoire où l'on expérimente autour d'une cantine collaborative de véritables outils de soutien social. Développée à l'échelle micro du lieu de la Cocotte, les dispositifs innovants mis en place pour créer du lien social à l'échelle du quartier sont susceptibles d'avoir des répercussions dans l'ensemble de la métropole. »* (Documents de travail, 2021)

Cette situation spécifique de la relation entre La Cocotte Solidaire et les acteurs de l'action sociale nous permet de préciser dans quel périmètre le potentiel à innover socialement s'est développé au sein du projet parvient à s'exprimer. En effet, il faut garder à l'esprit que La Cocotte Solidaire intervient aussi auprès de nombreux autres publics et à travers d'autres activités, elle n'est pas constamment en train d'innover socialement. En revanche, ses capacités internes à le faire, croisées à sa position intermédiaire lui ouvrent des opportunités pour toucher de multiples champs et participer à leur transformation.

En ce sens, nous avons détecté deux champs organisationnels secondaires au sein desquels La Cocotte Solidaire tend à s'identifier, et auprès desquels le projet se démarque et laisse entrevoir de l'innovation sociale.

En maintenant une position à la marge avec le secteur social tout en se réaffirmant comme un acteur associatif dédié à l'animation territoriale (par le biais du dispositif EVS notamment), La Cocotte Solidaire se développe en interaction avec un champ organisationnel propre à son identité d'association citoyenne et de quartier. Elle se mêle ainsi aux associations de quartier et aux espaces dédiés aux activités et animations (culturelles, sportives). En revanche La Cocotte Solidaire amène l'idée d'un « non-club » où tout le monde (citoyens comme partenaires) peut adhérer (par le prix libre) et être force de propositions, ce qui constitue déjà une forme d'innovation pour ce champ. L'engagement auprès de l'association est propre à chacun et certaines personnes adhèrent pour l'année et envisagent de participer à de nombreuses activités comme il le ferait dans une association, d'autres adhèrent pour profiter ponctuellement de la cantine.

*« En fait, je pense que tu as énormément de situations, de cas particuliers, tu as assez peu de gens qui viennent pour les mêmes raisons à la Cocotte. [...] En fait les portes sont assez différentes, il y a plusieurs portes d'entrée. Et en revanche, ce n'est pas parce que tu es rentré par cette porte que tu vas continuer avec le profil avec lequel tu es arrivé. Tu peux très bien en fait, basculer sur autre chose. C'est hyper intéressant je trouve. » (Co-président 2)*

Derrière cette idée, il y a les efforts développés par les acteurs du projet pour agir et interagir dans une logique plus participative et ascendante. Même si les valeurs d'ouverture et d'accessibilité sont souvent communiquées dans ce champ organisationnel, celui-ci tend à reproduire des logiques consuméristes et d'entre soi que La Cocotte Solidaire cherche à déstabiliser.

*« Le fait qu'on laisse beaucoup de place aux personnes qui auraient envie de mettre en place une activité, de leur permettre de le faire. Je le vois dans les volontaires en service civique, ou avec les personnes qui viennent nous proposer des ateliers, enfin, il y a des choses qui se mettent très facilement en place. Et cette facilité de mise en place, elle peut être un peu innovante... » (Salariée co-fondatrice 2)*

Sans se rattacher officiellement au mouvement des tiers lieux<sup>77</sup>, mais parfois identifié comme tel par certains partenaires ou acteurs extérieurs, La Cocotte Solidaire participe au décloisonnement du monde associatif avec son espace facilitant la rencontre, les échanges et la mixité sociale. L'hybridité du projet et du lieu lui permet de faire interagir de manière créative une mission d'animation, de création de liens et des objectifs sociaux.

---

<sup>77</sup> Le ministère de la Cohésion des Territoires donne la définition suivante des tiers lieux : « ce sont les nouveaux lieux du lien social, de l'émancipation et des initiatives collectives. Ils se sont développés grâce au déploiement du numérique partout sur le territoire. Chaque lieu a sa spécificité, son fonctionnement, son mode de financement, sa communauté. Mais tous permettent les rencontres informelles, les interactions sociales, favorisent la créativité et les projets collectifs. » ([www.cohesion-territoires.gouv.fr](http://www.cohesion-territoires.gouv.fr))

Le troisième et dernier champ organisationnel relevé est celui de l'alimentation durable. La Cocotte Solidaire conserve une activité principale et récurrente de production et de vente de repas qui rapproche l'association du secteur alimentaire local. Dans son quartier d'implantation, La Cocotte Solidaire est en interaction avec de nombreux acteurs de ce champ : les partenaires fournisseurs de la cantine (épiceries, magasins bio, etc.) et les partenaires donateurs de produits invendus notamment. L'association s'insère dans la frange durable et responsable de ce milieu qui est en plein essor actuellement dans une ville comme Nantes : la cuisine est végétarienne, anti-gaspillage, valorise les circuits courts et intègre des ateliers de transformation (conserverie), et de sensibilisation (diététique, légumineuses).

L'association vit majoritairement de cette activité ce qui a des implications fortes au quotidien dans le rythme et la pression propre à ce champ organisationnel : gestion des approvisionnements et de leurs coûts variables, aléas de la fréquentation, enjeux d'hygiène, etc. :

*« Je pense que c'est le seul lieu aujourd'hui, de cuisine collaborative ou communautaire ouverte au quotidien et ayant pignon sur rue. [...] c'est complètement ouvert, c'est ouvert à tous, c'est ouvert 6 jours sur 7 aujourd'hui, mais si on considère l'aspect associatif c'est ouvert 7 jours sur 7. Je pense ce qu'il le rend différent c'est ça, enfin la première chose qui me vient à l'esprit en termes de différence c'est ça. C'est complètement ouvert, et tous les jours. » (Co-président 2).*

*« C'est une activité qui est récurrente. On est sur quelque chose où la proposition elle est quotidienne ou quasi quotidienne, donc ça c'est important, si on veut que ça tourne, il faut que les gens soient là. Et ça faut le faire tourner, il faut planifier sur le site internet le truc pour que les gens s'inscrivent et continuer à communiquer » (Co-président 3)*

Étant donné cette ouverture et cette accessibilité, l'association est souvent définie comme « un restaurant pas comme les autres », mais la structure doit quand même fonctionner, se faire connaître, capter de nouveaux clients-usagers et se démarquer. Dans ce champ particulier, La Cocotte Solidaire, avec son modèle ouvert et participatif, peut innover socialement en diffusant à un plus large public un mode de cuisine et d'alimentation à la fois simple et respectueux de l'environnement.

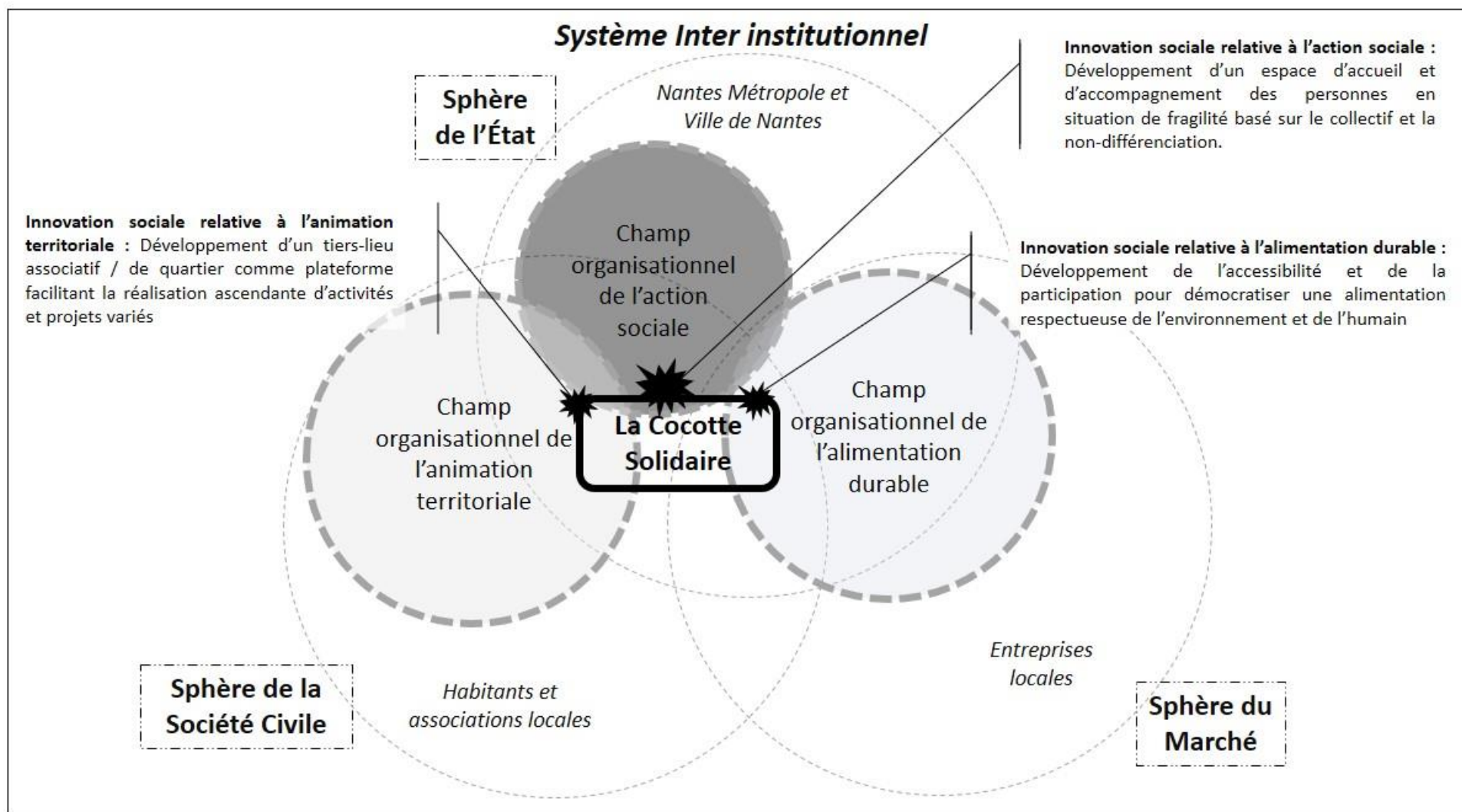
*« Il y a plein de personnes qui ne mangent pas forcément très équilibré ou pas forcément des trucs super bons. Un exemple un peu stigmatisant, mais par exemple une personne qui a l'habitude d'aller dans les restaurants sociaux, un peu restau du cœur, machin, ou qui récupère et qui galère vraiment sur son alimentation, qui est une alimentation d'urgence, elle mange quand même rarement, des choses qui lui donne méga-envie, avec un super*

*fondant au chocolat ou des trucs comme ça, donc ça c'est important que ces personnes-là se fassent plaisir en mangeant » (Salariée co-fondatrice 2)*

À travers l'alimentation, La Cocotte Solidaire tente ainsi d'être précurseur sur le plan social, environnemental, mais également humain. En effet, chez les salariées qui encadrent l'activité de cuisine, leur travail est repensé pour se différencier du monde de la restauration « classique ». Les contrats sont à temps partiel et de 28 heures par semaine. Les salariées ne sont ni formées ni diplômées aux métiers du secteur, l'association mise sur cette dé-hiérarchisation du travail en cuisine pour accentuer son système participatif. Ce qui rejoint l'un des objectifs (socio-technique) de l'innovation sociale proposés par Audebrand (2018) (cf. Encadré 1, p. 38).

En synthèse de cette analyse, nous représentons dans le schéma ci-dessous (Figure 37) comment La Cocotte Solidaire parvient à se positionner à la fois en marge et au croisement de plusieurs champs organisationnels. Depuis son émergence jusqu'à son atterrissage institutionnel, La Cocotte Solidaire est parvenue à préserver sa position dans l'inter-champ de l'ESS et au croisement des sphères marchandes, de l'État et de la société civile. Ce positionnement inter-institutionnel se confirme au regard des trois champs organisationnels avec lesquels l'association interagit : le champ de l'action sociale est majoritairement influencé par l'intérêt général et la sphère étatique, celui de l'animation territoriale rejoint l'intérêt mutuel et la réciprocité propre à la société civile et celui de l'alimentation durable s'inscrit quant à lui dans la sphère marchande et la logique économique.

Figure 37 : atterrissage institutionnel de La Cocotte Solidaire et innovations sociales produites en marge des champs organisationnels (source : auteur)



Nous opérons ainsi une dernière prise de recul au niveau « macro » pour mettre en relief les contributions socialement innovantes du projet. En interne et aux niveaux micro et méso organisationnel, nous avons observé un ensemble de mécanismes et de stratégie permettant au projet de se construire une certaine cohérence et un potentiel à innover socialement. Mais c'est bien en externe, et en portant un regard relatif aux différents champs organisationnels avec lesquels le projet interagit, que nous pouvons nous rendre compte de la concrétisation de ce potentiel à innover socialement.

### Synthèse de la section 3

Cette troisième et dernière section de résultat nous permet de terminer l'analyse de la trajectoire de La Cocotte Solidaire depuis son émergence jusqu'à son implémentation en tant qu'association entrepreneuriale et de nous saisir de la recette de cette transition organisationnelle. Après avoir identifié d'un côté les ingrédients davantage structurels et contextuels (Section 1), et de l'autre les ingrédients agentiels et entrepreneuriaux (Section 2), il s'agissait ici d'observer comment l'organisation La Cocotte Solidaire était en mesure d'absorber et d'articuler ce tout pour innover socialement.

Cette section montre la lente identification de l'organisation qui cherche à se stabiliser et à dégager une image claire en interne comme externe en régulant les situations de tensions organisationnelles auxquelles elle fait face. Grâce à notre position au cœur du projet, nous étions en mesure de révéler que certains choix structurels forts se dessinaient par désidentification. La Cocotte Solidaire et ses acteurs parviennent à réguler le paradoxe d'agence encadrée par le jeu du conformisme et de l'anticonformisme : en choisissant de « ne pas être » une Petite Cantine ou un restaurant social de la Ville par exemple, l'association parvient par bricolage identitaire à conserver cet équilibre essentiel entre structure et agence.

Pour affirmer sa position et « faire organisation », nous analysons ensuite comment La Cocotte Solidaire consolide sa structuration à travers l'instrumentation gestionnaire. En suivant les pratiques d'une flexibilité structurée (Smith et Besharov, 2019) et le maintien d'un état « gazeux » du projet (Schmitt, 2017), La Cocotte Solidaire expérimente et articule techniques managériales, outils de gestion et dispositifs pour formaliser ses activités dans un cadre hybride, mais surtout dans l'optique de transmettre le projet. En effet, ce bricolage instrumenté est notamment orienté vers l'enjeu de déspecialisation et de désappropriation du projet de son duo de salariées co-fondatrices sur qui repose encore l'essentiel de l'association et de son fonctionnement.

Finalement nous analysons comment cette version organisée de l'association entrepreneuriale termine la trajectoire sinueuse de son émergence pour tendre à s'affirmer dans son contexte institutionnel. La réussite de cet atterrissage institutionnel imbriqué entre forces de structure et d'agence passe par le développement continu des sept dimensions qui nous permettent d'attester le potentiel du projet à innover socialement : une mission sociale enrichie, un rapport à la nouveauté et au territoire qui s'affirment. L'association mise sur la diversification de ses parties prenantes et de ses sources de financement et se dote d'une gouvernance partagée qui trouve sa place aux côtés des salariées. Enfin, la diffusion du projet et de ses valeurs se fait de manière informelle et incrémentale auprès des multiples partenaires et usagers de l'association.

Dans ces conditions La Cocotte Solidaire parvient à s'inscrire plus durablement auprès de certains champs organisationnels (Scott, 1994) et à déployer auprès d'eux son potentiel à innover socialement. C'est ce que nous proposons à la fin de cette section avec le cas du champ organisationnel de l'action sociale, auprès duquel La Cocotte Solidaire entretient une relation spécifique qui positionne l'association à sa marge et en position favorable pour apporter un regard et des pratiques nouvelles capables d'enrichir le travail social. C'est en regardant comment La Cocotte solidaire interagit spécifiquement avec certains acteurs et auprès de certains champs organisationnels que nous parvenons à rendre compte de la capacité du projet à expérimenter voire à innover socialement.

## Conclusion du chapitre 4

Ce quatrième chapitre a cherché à apporter une réponse située à notre problématique à travers le cas de l'émergence de l'association entrepreneuriale La Cocotte Solidaire. Entre contexte et action, nous nous sommes placés au plus près de l'évolution de ce microcosme d'acteurs afin de porter un éclairage sur les mécanismes, les enjeux et les efforts produits pour mener à bien un projet qui puisse être à la fois légitime et transformateur.

Dans ce chapitre, nous retraçons les antécédents du projet qui naît en tant que lauréat d'un dispositif inédit à Nantes appelé « 15 lieux à réinventer ». L'équipe entrepreneuriale, avec la confiance de la collectivité et des citoyens investis dans le dispositif, s'engage ainsi à porter le renouvellement d'un espace inutilisé de la Ville. Leur proposition : développer une cantine participative et solidaire pour recréer du lien social et lutter contre l'isolement en ville. Cette articulation opportuniste entre compétences entrepreneuriales et engagement dans l'amélioration et la transformation d'un écosystème dont l'initiative est une émanation fait de La Cocotte Solidaire un projet particulièrement enclin au paradoxe d'agence encastrée.

Dans ces conditions à la fois favorables et contraintes, nous décrivons comment les acteurs s'engagent dans un processus d'expérimentation sociale et territoriale (Richez-Battesti et al., 2012 ; Glon et Pecqueur, 2013). Ce processus prévaut à l'accomplissement réel du projet et à sa diffusion en tant qu'innovation sociale. Au fil de notre analyse, nous repérons ainsi quels sont les mécanismes spécifiques qui se succèdent ou s'entrecoupent et déclinent ce processus d'expérimentation sociale.

D'abord, le projet naissant émerge au croisement d'influences et de pressions institutionnelles parfois contradictoires, et tente de se faire connaître, mais surtout reconnaître. Cette quête de légitimité s'illustre dans le cas de La Cocotte Solidaire par le besoin exprimé de « se rassurer » et de reproduire l'existant. Par isomorphisme, La Cocotte Solidaire tente de s'aligner simultanément sur la diversité d'acteurs et d'attentes qui l'entoure suivant une forme de bricolage institutionnel. Cette quête de ressources par bricolage en contexte inter-institutionnel s'exprime au travers des acteurs naviguent dans l'incertitude sans « grand plan » (Lubberink et al., 2018) et doivent « faire avec ce qui est à portée de main » (Baker et Nelson, 2003) tout en pensant l'équilibre de ce bricolage auprès des différentes sphères institutionnelles que le projet tend à intégrer (sphères de l'État, de la société civile et du marché). Nous articulons ainsi le concept de bricolage institutionnel avec deux autres formes de bricolage spécifiques :

- Un bricolage instrumenté qui relève du rapport aux objets, dispositifs et outils exploités notamment pour leurs rôles structurant et médiateur (Michaud, 2011).
- Un bricolage identitaire qui illustre l'assemblage de pratiques, de valeurs et de ressources aux origines variées et qui participent par imprégnation (Lee et Battilana, 2013) à créer progressivement l'identité autonome et cohérente du projet.

Nous pouvons plus largement associer ces pratiques au processus d'hybridation. Nous avons effectivement analysé l'hybridation de deux logiques institutionnelles : une logique citoyenne et une logique entrepreneuriale territorialisée. Ces deux logiques servent à clarifier le choix fort des acteurs visant à positionner et à pérenniser le projet dans un espace inter-institutionnel pluriel. Pour consolider ce travail d'hybridation et dessiner un périmètre pour le projet, les acteurs procèdent également à plusieurs désidentifications qui montrent leur capacité à se différencier et à « ne pas être ». Par prolongement nous analysons ces refus d'identification comme une réponse concrète au paradoxe d'agence encadrée, permettant effectivement à La Cocotte Solidaire de préserver son indépendance et sa capacité d'agir.

En parallèle, le cadre théorique des tensions et paradoxes organisationnels nous permet d'identifier les fragilités du projet et de son mode de développement entrepreneurial et bricolé. L'incertitude qui entoure son développement a entretenu une forte dépendance aux acteurs clés de l'association



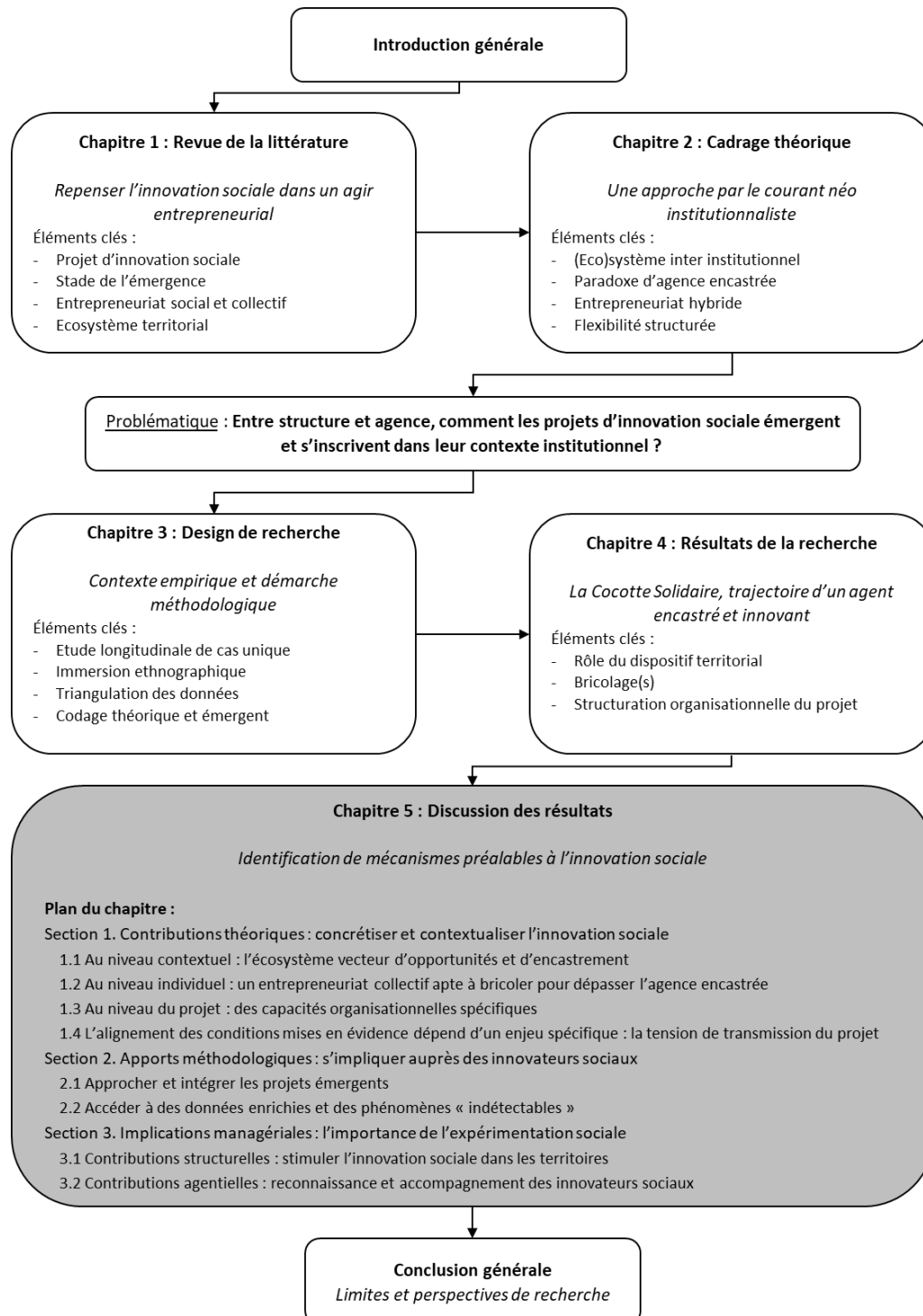
rendant particulièrement complexe sa transmission vers le portage organisationnel collectif et citoyen envisagé. C'est notamment sur cette tension que le projet entame sa structuration en bénéficiant des efforts dédiés à la désappropriation du projet de ses fondatrices. Nous analysons ce dépassement du projet d'entrepreneuriat social, et dans notre cas « associatif », vers un projet organisationnel comme étant crucial dans le cheminement vers l'innovation sociale.

Cette trajectoire sinueuse et bricolée permet finalement au projet de se stabiliser. La Cocotte Solidaire est alors présentée comme une organisation structurée autour de son potentiel d'innovation sociale. Ce potentiel exprime à la fois la capacité d'agence du projet et son interrelation à la structure qui en font un projet unique et authentique sur son territoire d'ancrage. L'alignement micro-méso-macro social prôné par Van Wijk et al. (2018) semble s'opérer puisqu'après trois années d'existence et d'expérimentation sociale La Cocotte Solidaire voit effectivement son action et ses pratiques intégrées dans des espaces dans lesquels elles sont valorisées et diffusées. L'association voit fructifier ses efforts grâce à ses relations spécifiques et son positionnement en marge de champs organisationnels comme celui de l'action sociale. Cette position favorable permet à l'association d'apporter un regard et des pratiques que nous pouvons qualifier d'innovations sociales.

# CHAPITRE 5 - DISCUSSION ET CONTRIBUTIONS :

## L'IDENTIFICATION DE MÉCANISMES PRÉALABLES A

### L'INNOVATION SOCIALE



## Introduction du chapitre 5

Dans ce dernier chapitre, nous reprenons les principaux résultats de l'étude de cas et identifions les mécanismes conduisant à l'émergence de projets d'innovation sociale, nous permettant de mettre en perspective notre recherche.

Comme précisé dans le chapitre 3, notre approche du cas La Cocotte Solidaire est intentionnaliste et prévoit que la connaissance soit tirée de l'expérience vécue et de l'interdépendance entre le chercheur et son objet de recherche. Notre stratégie nous a donc mené au plus près du projet et de ses acteurs, car l'enjeu était d'étudier *in situ* et *in vivo* ce que nous avons anticipé comme l'émergence d'un projet d'innovation sociale, cette phase en amont du phénomène, qui était peu étudiée jusqu'alors.

L'objectif de cette discussion est, par montée en abstraction, d'atteindre certains principes plus fondamentaux dans l'intelligibilité du phénomène observé (Gavard-Perret et al., 2012). Comme notre contribution se trouve dans la richesse extraite d'un cas unique et d'une phase spécifique du phénomène socialement innovant, notre potentiel de généralisation est davantage vertical (Avenier, 2008) et doit permettre une exploration plus profonde et critique de l'innovation sociale. Il est donc important de préciser que cette montée en abstraction reste dépendante de notre expérience en tant que chercheur et de celles des acteurs du projet La Cocotte Solidaire. Avec eux, selon une logique abductive, nous construisons par allers-retours entre théorie et pratique une « *réalité objective intersubjective* » (Sandberg, 2005).

Tout au long de notre parcours et de notre analyse auprès des acteurs de La Cocotte Solidaire, et notamment à travers les discours des fondatrices du projet, nous avons compris que pour ces acteurs, à ce stade, l'innovation, et plus précisément l'innovation sociale, n'était pas « une fin en soi ». Par pragmatisme, par humilité et/ou par conviction, les acteurs ont davantage valorisé leurs efforts et leurs aptitudes à « s'ancrer et à organiser l'action collective » qu'à « innover socialement ». C'est déjà là un « fait surprenant » (Dumez, 2012) dont la littérature ne témoigne pas. Les innovations sociales décrites (dans les champs de l'action sociale, de l'alimentation durable et de l'animation territoriale) représentent pour les acteurs des « externalités positives » aux efforts collectifs menés au sein et autour de La Cocotte Solidaire. C'est le cas pour La Cocotte Solidaire, mais c'est ainsi pour de nombreux acteurs de l'ESS, entrepreneurs ou structures bien implantées sur leur territoire, qui s'engagent dans le développement de nouvelles manières de faire, qui s'efforcent de répondre au mieux aux besoins sociaux visés et dont nous connaissons et reconnaissons trop peu la « substance » de ces efforts.

Dans ce contexte, nous allons mettre en évidence les contributions principales de notre étude, lesquelles sont de trois ordres : théorique (Section 1) méthodologique (Section 2), et managériale (Section 3).

## Section 1. Contributions théoriques : concrétiser et contextualiser l'innovation sociale

Nous positionnons ce travail dans le sillage des études qui ont souligné qu'au-delà du concept d'innovation sociale et de sa notoriété croissante, les acteurs de l'ESS n'ont jamais cessé d'œuvrer au renouvellement des pratiques et de leurs moyens pour répondre aux besoins sociaux. Terreau fertile à l'innovation sociale (Lévesque, 2007), c'est auprès de l'écosystème de l'ESS et de ses modes de fonctionnement spécifiques que le concept s'exprime pleinement (Besançon et Chochoy, 2015 ; Gatel, 2020).

La revue de la littérature proposée sur le processus d'innovation sociale et ses enjeux nous a ainsi mené à centrer notre attention sur son émergence et à l'appréhender par le biais du « projet » afin de questionner les réalités opérationnelle et relationnelle que recouvrent ces phase et approche spécifiques encore peu étudiées. Le cadre théorique néo-institutionnel nous permet de repositionner cette réalité dans son contexte plus large. Le contexte institutionnel ne doit pas être vu comme l'unique finalité de l'innovation sociale et de son objectif de changement, mais gagne à être appréhendé dès les prémices des projets, car, comme l'évoquait Bouchard (2006, p. 143) « *Pour que des expériences innovantes engendrent une transformation du système social, elles doivent donc pouvoir suivre – et survivre ! au « temps long des institutions » (Petitclerc, 2003) »*. C'est selon cette perspective que nous exploitons la TNI, en nous plaçant aux niveaux micro et méso sociaux, où des efforts et mécanismes opèrent dans l'optique de bousculer les systèmes sociaux et institutionnels en place.

Nous étudions l'innovation sociale par le biais du projet d'action collective (Bréchet et al., 2009 ; Schieb-Bienfait et al., 2014 ; Manning et Vavilov, 2022) et de son portage motivé par la volonté d'apporter une nouvelle réponse à un besoin social et de modifier les pratiques, règles ou normes en place et *in fine* la Société (Richez-Battesti et al., 2012). Le projet est identifié au sein d'un processus complexe qui se construit à partir de la relation entre acteurs et structure : c'est l'expérience réelle des innovateurs sociaux en interaction avec leur écosystème et motivés par le changement de leur système social qui forment l'innovation sociale (Caijaiba-Santana, 2014). Avec le cas La Cocotte Solidaire, nous comprenons l'intérêt du « mode projet » et de son management qui permet de naviguer dans cette complexité relative au paradoxe d'agence encadrée (Garud et al., 2007) grâce notamment à la flexibilité expérimentale qu'il octroie (Manning et Vavilov, 2022).

Positionnée au cœur de La Cocotte Solidaire, notre analyse permet plusieurs approfondissements et remises en question du « *project-based organizing* » sous-jacent à l'innovation sociale tel que présenté

par Manning et Vavilov (2022). Pour ces auteurs, des entrepreneurs « de projet » peuvent initier les projets, les mener et les terminer puis passer au suivant dans l'optique de les répéter et les accumuler de manière plus ou moins cohérente et interreliée pour générer le changement social envisagé<sup>78</sup>.

Selon nous, ce mode de développement par projet de l'innovation sociale correspond à une approche élargie et fonctionnaliste du concept (Manning et Vavilov, 2022 ; Fraisse, 2019) qui ne reflète pas la réalité observée dans l'écosystème nantais. Nos observations s'inscrivent davantage dans les approches territoriales (Klein, 2014 ; Glon et Pecqueur, 2020) et institutionnalistes (Richez-Battesti et al., 2012) de l'innovation sociale où le projet organisationnel doit réellement s'ancrer, voire s'institutionnaliser, pour générer l'éventuel changement social espéré. Grâce à notre grille d'analyse néo-institutionnaliste, nous étudions la trajectoire de La Cocotte Solidaire à travers son ancrage et ses interactions en contexte (DiMaggio et Powell, 1983). Nous pénétrons ainsi dans l'*organizing* d'un projet fortement imbriqué dans son environnement et relié à ses acteurs clés, à tel point qu'il ne peut être mené à terme. L'enjeu de sa transmission vers une forme plus organisée et pérenne est dès lors central pour ses acteurs. Nous souhaitons mettre en lumière ces efforts et mécanismes particuliers qui mènent au développement de ce type d'innovations sociales « endogènes » à leur écosystème (Klein, 2014).

Pour cela, nous précisons nos contributions dans le prolongement de la réflexion de Manning et Vavilov (2022) qui font partie, à l'instar de cette thèse, des rares travaux à tenter de comprendre comment les innovateurs sociaux gèrent le paradoxe d'agence encadrée en utilisant une approche par le projet. Nous déclinons plus précisément nos contributions selon quatre axes :

1) Au préalable de l'enjeu d'agence encadrée (Garud et al., 2007) dont témoignent Manning et Vavilov (2022) et pour compléter les travaux qui explorent les origines macroscopiques de l'innovation sociale (Cajaiba-Santana, 2014 ; Periac et al., 2018 ; Van Wijk et al., 2018), notre thèse offre une première contribution concernant l'identification et le rôle essentiel des systèmes d'innovation territorialisés qui génèrent les conditions et opportunités pour initier les projets d'innovation sociale. (1.1)

2) Puis, dans le prolongement de la réflexion de Manning et Vavilov (2022) et des nombreux travaux qui soulignent le portage entrepreneurial sous-jacent à l'innovation sociale (Fontan, 2011 ; Montgomery et al., 2012 ; Richez-Battesti et Petrella, 2015), nous précisons en quoi le mode de fonctionnement « par projet entrepreneurial collectif » est essentiel à la gestion du paradoxe d'agence encadrée. (1.2)

---

<sup>78</sup> Manning et Vavilov (2022) donnent l'exemple d'une organisation dédiée à la production de films à impact. C'est l'accumulation d'un ensemble de processus relativement finis qui génèrent l'innovation sociale.

3) Ensuite, et toujours dans le prolongement de Manning et Vavilov (2022), nous identifions des capacités organisationnelles spécifiques à l'innovation sociale (Taylor et al., 2020) qui structurent le projet et permettent le dépassement des efforts entrepreneuriaux. (1.3)

4) Enfin, nous montrons l'importance des interactions entre niveaux (Van Wijk et al., 2018). Plus spécifiquement, les enjeux de structuration et de transmission pour passer d'un projet entrepreneurial à un projet d'organisation que révèle notre analyse peuvent enrichir la littérature sur l'innovation sociale qui, jusqu'à présent, ne semble pas avoir identifié cette tension centrale. (1.4)

Nous reprenons à présent plus en détail chacun de ces quatre axes de contributions.

### 1.1 Au niveau contextuel : l'écosystème vecteur d'opportunités et d'encastrement

Notre première contribution s'inscrit dans le sillage des travaux qui cherchent à nuancer les perspectives volontaristes et déterministes de l'innovation sociale (Cajaiba-Santana, 2014 ; Periac et al., 2018 ; Van Wijk et al., 2018). Il s'agit de s'éloigner de l'idée selon laquelle d'un côté l'innovation sociale serait le fruit d'actions et de pratiques purement individuelles ou de l'autre qu'elle émanerait « naturellement » de décalages institutionnels (Turker et Altuntas Vural, 2017). C'est en cela que les écosystèmes locaux d'ESS (Lévesque, 2007) se révèlent être des cadres pertinents à l'émergence de l'innovation sociale. En tant qu'agglomérats d'éléments plus ou moins tangibles, d'entités et de relations d'intercoopération, ces écosystèmes composent un tissu productif local propice à l'expérimentation (Muller, 2021), également appelés systèmes d'innovation territorialisés (Richez-Battesti et al., 2012 ; Glon et Pecqueur, 2020).

L'innovation sociale émerge parce que les acteurs exploitent ces systèmes d'innovation territorialisés, développent et déploient leurs projets à travers eux et créent des interactions originales avec d'autres projets dans une logique de grappe d'innovations (Bouchard, 2006 ; Richez-Battesti et al., 2012) ou d'innovation sociale ouverte (Chandra et al., 2021). Ces approches accentuent et situent le paradoxe d'agence encadrée (Garud et al., 2007 ; Battilana et al., 2009) puisqu'elle donne le premier rôle à ce « système local » dans sa capacité à favoriser l'expérimentation et le changement sur un territoire donné. La littérature tend effectivement à reconnaître la pertinence des réponses locales aux fragilités et enjeux impulsés à un niveau plus global (Klein et al., 2014 ; Penven, 2015 ; Gallois et al., 2016 ; Gianfaldoni et Manoury, 2019) et questionne à ce titre le rôle de l'acteur public en lien avec les acteurs de l'ESS dans ces reconfigurations territoriales (Glémain et Richez-Battesti, 2018).

Les enquêtes préliminaires et le cas de l'écosystème nantais qui voit l'émergence de La Cocotte Solidaire révèlent le rôle clé de dispositifs territoriaux dans ces écosystèmes. Les collectivités

territoriales sont en mesure de générer, avec les acteurs de l'ESS, des collaborations fertiles qui impliquent notamment la société civile et les acteurs du marché. Celles-ci stimulent et orientent la créativité et l'intercoopération vers des problématiques sociales et environnementales locales. L'intérêt d'un dispositif comme « 15 lieux à réinventer », qui a suscité l'idée du projet La Cocotte Solidaire, réside dans sa capacité à rapprocher des acteurs différents (citoyens, entrepreneurs, services de la Ville de Nantes) et à intégrer une diversité d'enjeux (sociaux, économiques, de territoire) au sein du système d'innovation territorialisé en développement. Ces dispositifs peuvent être associés à la tendance au développement de l'innovation sociale ouverte et de ses nombreux outils prenant la forme de concours, de prix (Chandra et al., 2021) ou encore d'« événements collaboratifs d'innovation » (hackathon, coopérathon) (Henrion, 2022). Ces instruments jouent le rôle de médiateurs sociomatériels (Michaud, 2011) capables d'influencer les projets en reflétant et en transportant une pluralité de logiques institutionnelles auprès d'eux (Château-Terrisse, 2015). Les projets en mesure d'absorber ce pluralisme (Kraatz et Block, 2008) tendent à se positionner dans un espace inter-institutionnel (Thornton et al., 2012 ; Nyssens et Defourny, 2019) pour lequel le cadre d'action et les ressources de l'ESS sont en mesure de les accompagner. Ils recréent ainsi les conditions d'une économie plurielle (Polanyi, 1985) qui envisage dans les efforts inter-organisationnels collectifs (Emin et Schieb-Bienfait, 2013) la possibilité de définir les « *conditions d'un réel pluralisme politique et économique* » (Fraisie, 2019, p. 262). À ce titre, nous soulignons l'intérêt d'employer la représentation de Nyssens et Defourny (2019) qui exploite les trois sphères majeures de notre économie moderne et forme un triangle souvent utilisé dans le cadre des études sur les entreprises sociales (Turker et Altuntas Vural, 2017, Evers et Laville, 2005 ; Boudes, 2014 ; Nyssens et Defourny 2016).

Finalement, cette médiation sociomatérielle (Michaud, 2011) vient nuancer les perspectives volontariste et déterministe en incitant, par le biais de l'opportunité, les innovateurs sociaux à penser leur projet dans une logique d'agence encadrée. La littérature gagne ainsi à envisager l'origine du processus d'innovation sociale à travers ces opportunités que nous envisageons comme des « espaces de rencontre » entre territoires et porteurs de projet qui sont aussi des espaces d'expérimentation collective (Van Der Yeught et Bon, 2016) favorisant l'imbrication entre structure et agence. Dans la littérature en entrepreneuriat, cette approche renouvelée de l'opportunité « co-construite » grâce aux interactions et aux confrontations entre individus et environnement (Degeorge et Messeghem, 2016 ; Schmitt, 2017) nous semble fertile pour penser et affiner la proposition de Richez-Battesti et al. (2012) qui envisagent l'émergence d'innovations sociales au sein de systèmes d'innovation territorialisés.

## 1.2 Au niveau individuel : un entrepreneuriat collectif apte à bricoler pour dépasser l'agence encadrée

Après avoir précisé le rôle essentiel des systèmes d'innovation territorialisés dans la création d'espaces spécifiques et inter-institutionnels pour développer l'innovation sociale, nous devons porter une attention plus particulière aux acteurs capables d'identifier ces espaces et les opportunités associées. Manning et Vavilov (2022) proposent d'identifier les pratiques entrepreneuriales des innovateurs sociaux qui sont les premiers confrontés au paradoxe d'agence encadrée et qui doivent dès l'origine du projet utiliser les structures existantes tout en tâchant, dans une certaine mesure, de s'en détacher pour innover. En opérant ainsi, nous prenons à revers la théorie néo-institutionnelle en concentrant notre analyse non pas sur des phénomènes isomorphiques et macrosociaux, mais sur des thématiques de changement et d'innovation étudiées à la plus petite échelle. Notre analyse porte effectivement sur la capacité d'agence aux niveaux micro et méso sociaux et la transformation des comportements des acteurs et organisations évoluant au sein de systèmes inter-institutionnels (Thornton et al., 2012). Nous atteignons grâce au concept d'agence encadrée (Garud et al., 2007) « *un compromis entre la vision sur-socialisée et la vision héroïque de l'acteur* » (Ben Slimane, 2019, p. 151) qui participe au renouvellement de la théorie néo-institutionnelle.

Nous présentons ainsi un second axe de contribution qui enrichit la littérature qui étudie le rôle de l'action entrepreneuriale dans le processus d'innovation sociale (Mulgan, 2006 ; Schieb-Bienfait et al., 2009 ; Fontan 2011 ; Richez-Battesti et Petrella, 2015 ; Phillips et al., 2015 ; Dufays, 2019). D'abord, notre étude souligne avec Fontan (2011, p. 48) l'intérêt des formes entrepreneuriales sociales et collectives qui :

*« ...permettent de faire des choses de façon différente. Elles facilitent l'adoption de solutions là où l'action privée traditionnelle et l'action publique classique ne peuvent ou ne veulent pas intervenir. Ces formes d'entrepreneuriat se révèlent être une façon d'ouvrir les horizons et de faire reculer des frontières socioéconomiques ou sociopolitiques. »*

Pour valoriser la capacité d'agence nécessaire à l'innovation sociale, approcher les projets par l'entrepreneuriat semble incontournable, mais, dans la littérature, le contenu et le fonctionnement attribués au concept d'entrepreneuriat créent plus de débats qu'ils ne fournissent d'orientations théoriques claires : les chercheurs interrogent par exemple l'entrepreneuriat social comme « mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme » (Draperi, 2010), l'entrepreneuriat collectif qui contribue au renouvellement des formes coopératives (Audebrand et al., 2017 ; Richez-Battesti, 2016), l'entrepreneuriat en équipe qui mise sur l'hétérogénéité de ses membres (Dufays et Huybrecht, 2016), l'entrepreneuriat associatif qui permet le développement d'associations entrepreneuriales (Nyssens



et Defourny, 2019), etc. Il est difficile de situer l'action entrepreneuriale et le sens de celle-ci dans le portage de projet d'innovation sociale. Richez-Battesti et Pettrela (2015) synthétisent en partie ces débats complexes en appelant à questionner la place de l'entrepreneur et l'accent mis sur l'individu comme entrepreneur, ou bien sur le collectif à l'origine de l'organisation.

Le cas de La Cocotte Solidaire offre ainsi l'occasion de nourrir ces débats d'une situation entrepreneuriale concrète. Notre analyse témoigne d'un portage de projet à la fois entrepreneurial et collectif qui reflète le modèle observé dans l'ESS par Boncler et Hlady Rispal (2004) : la naissance de La Cocotte Solidaire dépend effectivement d'une équipe entrepreneuriale qui valorisent un « entreprendre ensemble » misant à la fois sur l'hétérogénéité et la complémentarité de ses membres (Dufays et Huybrecht 2016), mais surtout pensé comme un entrepreneuriat ouvert sur l'extérieur, où l'adhésion des parties prenantes, citoyens et institutions notamment, est indispensable. La Cocotte Solidaire se développe par une forme d'action collective qui rejoint la logique de coopération communautaire proposée par Montgomery et al. (2012) au service d'une cause identifiée localement et valorisant l'effort mutuel et la réciprocité (Caillé, 2003). L'une des forces de l'équipe entrepreneuriale est d'ailleurs sa connaissance du territoire sur lequel le projet s'ancre. Ces efforts d'interactions et de développements collectifs concrets que nous avons identifiés sont étroitement liés au rôle central du duo de co-fondatrices devenues salariées. Elles tentent de stabiliser autour d'elles un « *dispositif collectif à géométrie variable* » (Schieb-Bienfait et al., 2009, p. 36) qui est au fondement du sens donné à leurs efforts et leur action. Comme évoqué par Richez-Battesti et Pettrela (2015) il ne faut pas nier les qualités entrepreneuriales de ces innovateurs sociaux que le cadre de l'ESS à tendance à masquer (au profit de l'égalité des membres par exemple). Durant trois années marquées par les imprévus et l'incertitude sur lesquelles s'étend notre analyse, nous avons constaté l'importance de la position centrale et des compétences stratégiques des salariées co-fondatrices pour faire émerger le projet et allier leurs ambitions et valeurs personnelles (agence) aux attentes et aux réalités d'un territoire (structure).

La littérature qui s'intéresse au développement de projets en situation d'agence encadrée reconnaît que les entrepreneurs détiennent souvent une position sociale, des qualités et la flexibilité nécessaire à l'identification d'opportunités de changement. C'est notamment le cas des recherches sur l'entrepreneuriat institutionnel (Battilana et al., 2009) et le travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006) qui pointent les efforts préalables de connaissance et de reconnaissance au sein du milieu que les acteurs s'emploient à faire évoluer. Manning et Vavilov (2022) introduisent l'idée que cette action entrepreneuriale passe par la mobilisation de soutiens stratégiques dans les réseaux sociaux et par la navigation au gré des intérêts des détenteurs de ressources.

Les efforts entrepreneuriaux identifiés au travers de l'analyse de la trajectoire de La Cocotte Solidaire enrichissent, non pas la conceptualisation d'un changement institutionnel (après trois ans d'existence, notre analyse de l'action de La Cocotte Solidaire ne révèle pas de tel changement dans son milieu), mais une compréhension plus fine des efforts préalables à l'entame d'un éventuel travail ou entrepreneuriat institutionnel. Aux prémices du processus, l'opportunité co-construite entre le système territorial et les porteuses de projet les contraint à travailler leur positionnement dans un espace inter-institutionnel pour y concevoir un projet légitime par imprégnation (Lee et Battilana, 2013) et par entrepreneuriat hybride (Hahn et Ince, 2016 ; Dufays et Huybrecht, 2016).

C'est une situation d'entrepreneuriat complexe qui met les acteurs au défi de s'emparer des aspects contraignants, mais également facilitants. Il faut rappeler que la petite échelle d'action et l'opportunité que représente l'accès au lieu ont largement facilité l'émergence du projet. Ces conditions nous ont permis d'identifier chez les acteurs clés du projet plusieurs pratiques stratégiques que nous relierions aux comportements de profils entrepreneuriaux du bricoleur social proposé par Zahra et al. (2009) ou du « *wayfinder* » proposé par Lubberink et al. (2018) (cf. Tableau 1, p. 67). Ceux-ci font logiquement référence au bricolage<sup>79</sup> (Baker et Nelson, 2005 ; Janssen et al., 2018) et illustrent bien la construction incrémentale et opportuniste de La Cocotte Solidaire qui prend forme avec les éléments disponibles dont l'équipe entrepreneuriale a une connaissance plus familière (Janssen et al., 2018).

Notre étude longitudinale et immersive du projet La Cocotte Solidaire met la lumière sur plusieurs formes de bricolage qui permettent aux porteuses de projet, « avec les moyens du bord », de mobiliser des soutiens stratégiques multiples et de naviguer au gré des intérêts des détenteurs de ressources (Manning et Vavilov, 2022). Les porteuses du projet s'emparent ainsi, par tâtonnements, de ressources tangibles et matérielles utiles au développement de l'association, mais jouent également avec des éléments plus symboliques nécessaires à l'identification hybride du projet. Nous proposons ici de relier les théories néo-institutionnelles et celles du bricolage en entrepreneuriat.

D'abord la quête de légitimité des acteurs de La Cocotte Solidaire les mène à collecter l'ensemble des ressources, soutiens ou modèles disponibles en accumulant ceux-ci auprès des différentes sphères institutionnelles fréquentées (société civile, marché, État) et ce, par des rencontres planifiées ou non. Cette première forme de bricolage inter-institutionnel rappelle l'aspect initial du processus de bricolage mis en évidence par Janssen et al. (2018) appelé « répertoire ». Il s'agit en effet pour les porteurs de projet de multiplier les relations et les ressources sans forcément envisager au premier abord leur usage. Le répertoire se constitue, gagne en consistance, mais doit également s'équilibrer

---

<sup>79</sup> Janssen et al. (2018, p. 450) proposent la définition suivante du bricolage en contexte d'entrepreneuriat social : « *as the making do with any resources at hand to provide innovative solutions for social needs that traditional organizations fail to address in an adequate way* »

au regard du positionnement inter-institutionnel du projet. C'est ce que nous avons montré au travers de trois dispositifs-ressources de légitimation qui permettent respectivement de consolider le positionnement du projet vis-à-vis des sphères de l'État, du marché et de la société civile (cf. Figure 29, p. 277).

Ensuite, Janssen et al. (2018) évoque un second aspect du bricolage appelé « dialogue » qui indique la recherche d'interactions et de synergies entre les ressources du répertoire. Dans le schéma inter-institutionnel de La Cocotte Solidaire, nous relevons que le projet fait face à la complexité et aux contradictions liées à son positionnement. Cela se retranscrit dans son « répertoire » qui intègre des ressources difficilement compatibles. Ce besoin de clarté pousse les acteurs à travailler spécifiquement à l'identification du projet. La littérature néo-institutionnaliste évoque ces efforts nécessaires d'identification aux logiques institutionnelles à travers des images de situations (Greenman, 2013) ou des stratégies de cadrage rhétorique (Thornton et al., 2012). Nous distinguons à ce titre une forme de bricolage dit « identitaire » (et désidentitaire) développée dans le cas de La Cocotte Solidaire dont les acteurs, de manière originale, exploitent certaines décisions, refus ou certaines relations rompues comme des ressources pour améliorer la cohérence interne d'un projet hybride difficile à qualifier. Cette phase de « dialogue » du bricolage entrepreneurial montre que lors du développement d'un projet à la croisée de plusieurs institutions, le risque d'incohérence et de dilution du projet est important et qu'il faut, pour les entrepreneurs, savoir « faire », mais aussi « se défaire » de ce qui est à portée de main (Baker et Nelson, 2005). Le repérage et la compréhension de ces mécanismes stratégiques de désidentification offrent selon nous une démonstration de la capacité d'agence des porteurs de projet d'innovation sociale, et par prolongement de moyens au niveau individuel permettant aux acteurs d'aller à l'encontre des pressions institutionnelles vers le conformisme (Battilana et D'auanno, 2009). Ce fait surprenant de notre analyse rejoint certains travaux sur les théories identitaires, dont celui de Burellier (2020) qui étudie les ajustements d'identité des individus et de leurs rôles en cherchant également des compromis entre structure et agence. L'auteur relève notamment certaines dynamiques de rejet identitaire ou d'anti-conformisme déployé par des individus en situation de changement pour trouver un juste équilibre entre leur identité personnelle et leur identité de rôle ou sociale :

*Le travail identitaire va alors consister en la recherche d'un équilibre cohérent entre identité personnelle et identité sociale (Kreiner et al., 2006a), permettant à la fois l'agence individuelle et la structuration sociale. [...] Ces travaux convergent vers l'idée d'un processus d'adaptation structurant qui, par essais/erreurs, guide la construction identitaire. » (Burellier, 2020, p. 18)*

Adapté à notre objet de recherche, le projet d'innovation sociale, et aux pratiques de bricolage relevées, l'enjeu est effectivement de parvenir à équilibrer d'un côté l'identité d'origine du projet, ses valeurs et sa mission sociale notamment (identité personnelle), avec, de l'autre côté, les injonctions de son développement dans son contexte territorial (identité sociale). À ce titre, notre thèse rejoint aussi les quelques travaux qui questionnent comment les entrepreneurs engagés dans le portage de projets hybrides passent par des processus d'identification et de désidentification à des logiques institutionnelles plurielles pour atteindre et maintenir une identité organisationnelle cohérente (Gregori et al., 2021).

Enfin, le processus de bricolage entrepreneurial est également employé pour permettre à l'entrepreneur d'expérimenter et de sélectionner les bons « arrangements » (Janssen et al., 2018). Dans le cas de La Cocotte Solidaire, nous identifions la pratique d'un bricolage instrumenté, qui vient soutenir et assister la complexité de l'entrepreneuriat collectif et hybride. Le cas de La Cocotte Solidaire révèle l'importance de l'expérimentation et des essais-erreurs réalisés sur différentes formes d'artefacts, ce qui va dans le sens des arguments de Schieb-Bienfait et al. (2020, p. 57) pour qui « *l'instrumentation gestionnaire apparaît clairement au fondement de la possibilité de faire vivre dans la durée le projet collectif.* » Dès l'origine du projet, et pour construire celui-ci selon une ambition collective et de participation, l'équipe entrepreneuriale s'appuie sur le rôle médiateur des objets (Michaud, 2011) pour absorber certaines influences institutionnelles multiples et contradictoires et consolider l'hybridité du projet. Le système de prix libre avec prix d'équilibre exploité à La Cocotte Solidaire démontre l'hybridation de pratiques à la fois marchandes et réciprocaires autour des services proposés par l'association. L'outil marketing est continuellement discuté et adapté au sein de l'organisation pour concilier son projet social avec son modèle économique (Béji-Bécheur, 2018).

À travers ces approches qui approfondissent le concept de bricolage au regard d'enjeux de la théorie néo-institutionnelle, nous mettons en évidence l'importance et les spécificités des efforts entrepreneuriaux dédiés au portage de projet d'innovation sociale. À l'émergence des projets, cet entrepreneuriat collectif et hybride illustré par La Cocotte Solidaire permet d'approcher le système d'innovation territorialisé, et par bricolage, de trouver les moyens d'identifier et d'exploiter l'opportunité de porter un projet adapté au besoin d'un contexte et aux velléités de transformation sociale des acteurs.

### **1.3 Au niveau du projet : des capacités organisationnelles spécifiques**

Nous offrons un troisième axe de contribution identifié cette fois au niveau organisationnel. La gestion du paradoxe d'agence encadrée, qui permet aux innovateurs sociaux d'amener leur projet à se

concrétiser et à générer le changement envisagé, passe par des efforts entrepreneuriaux spécifiques, nous l'avons vu, mais également par la structuration du projet autour de capacités organisationnelles (Manning et Vavilov, 2022). Notre apport à cette littérature tient ainsi dans une analyse concrète de ce qu'est « le projet d'innovation sociale ».

De cette manière, nous enrichissons les travaux valorisant une importance égale, voire supérieure, du processus sur les finalités de l'innovation sociale (Fontan, 2008 ; Nyssens, 2015 ; Vezina et al., 2017 ; Taylor et al., 2020). Ces travaux montrent l'intérêt de penser la structuration préalable des organisations capables d'innover pour éviter notamment « l'appropriation généralisée » et la dilution du concept (Richez-Battesti et al., 2012). Il s'agit pour ces auteurs de reconnaître la complexité et la multidimensionnalité du processus d'innovation sociale sans pouvoir, à ce stade, faire consensus autour d'outils et de critères partagés pour les repérer (Billaudeau et al., 2019). Notre revue de la littérature nous a conduit à sélectionner et exploiter sept dimensions interdépendantes utilisées comme grille d'analyse des spécificités du développement d'un projet comme celui de La Cocotte Solidaire. Le radar proposé nous a permis d'observer et de comprendre de quoi le projet est-il fait (par le besoin ciblé, l'ancrage territorial, et le rapport à la nouveauté) ? comment fonctionne-t-il (en termes de ressources, de parties prenantes et de gouvernance) ? et pourquoi est-il conçu (sa visée sociale) ? (cf. Figure 6, p. 63) et ce, tout au long de son émergence.

En interrogeant le développement de La Cocotte Solidaire selon ces dimensions et la capacité des acteurs du projet à le structurer pour préserver ses spécificités, nous avons pu relever deux capacités organisationnelles particulièrement significatives et transversales. Manning et Vavilov (2022) proposent de distinguer certaines capacités établies au niveau opérationnel et inscrites dans les routines, de capacités situées à un niveau supérieur dit « observationnel » que les auteurs rapprochent des capacités dynamiques<sup>80</sup> (Teece et al., 1997). Ils pointent la complémentarité de ces deux types de capacités organisationnelles qui doivent garantir d'un côté stabilité et continuité et de l'autre capacité de vision et de changement (Manning et Vavilov, 2022). Cette approche rejoint les arguments de Van Der Yeught et Bon (2016) pour qui il est pertinent de s'intéresser à la capacité d'innover des acteurs en tant que capacité dynamique qui permet de saisir les processus favorisant l'innovation sociale en tant que telle.

La première capacité organisationnelle relevée est d'ordre « observationnel ». Les efforts dédiés au développement d'une capacité de réflexivité collective au sein de l'association permettent la

---

<sup>80</sup> Manning et Vavilov (2022, p. 12) définissent ces capacités comme suit : « *higher level “dynamic capabilities” that allow organizations to spot new opportunities, revise existing organizational templates and expand the portfolio of project capabilities. Similarly, in strategic management, dynamic capabilities were introduced to capture the idea of continuous “renewal” and “adaptation” (Teece et al., 1997).* »

construction d'une vision et d'une ambition commune autour du projet et de ses valeurs et objectifs. Cette capacité permet d'asseoir et d'étendre la visée sociale du projet et s'exprime notamment à travers la dimension de gouvernance, qui, à la fois technique et politique (Eynaud, 2019), s'avère particulièrement ambitieuse à La Cocotte Solidaire. L'association définit très tôt un modèle de décision qui s'aligne, voire même dépasse les critères fondamentaux de l'ESS<sup>81</sup>. Son collectif dirigeant, au cœur de sa gouvernance « partagée », centralise cette capacité organisationnelle qui doit permettre à l'association de décider malgré la complexité, de véhiculer la « voix » de bénéficiaires et habitants du quartier ou encore d'enrichir la vision des opportunités et des enjeux en exploitant, par des outils et techniques de créativité notamment, l'échange d'idées et de connaissances en collectif. Cette capacité permet à l'organisation de se fixer un cap et une ambition collective de changements, d'alimenter le projet sociopolitique, ce qui est déterminant pour éviter la dérive de mission (Juban, 2019 ; Wolf et Mair, 2019). La gouvernance tend ici à transférer et à accroître la capacité d'agir entrepreneuriale en capacité d'agir organisationnelle en misant notamment sur l'intelligence collective. Bien qu'initiée dès les origines du projet La Cocotte Solidaire, cette capacité est difficile à consolider dans le contexte d'émergence et fait face à de nombreux enjeux d'asymétrie informationnelle et de réalité opérationnelle. Cette « agence augmentée » doit, *in fine*, porter la vision du projet au-delà de l'organisation et jouer un rôle central dans la capacité du projet à innover socialement, en impactant par exemple les politiques publiques selon une forme d'*empowerment* organisationnel (Besançon, 2013). La mise en évidence de cette capacité réflexive collective vient finalement préciser une ressource essentielle du travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006), la réflexivité, identifiée comme « *la faculté des acteurs à penser leurs intérêts en dehors de ce qui est déterminé par les institutions* » (Ben Slimane, 2019, p. 139), et par prolongement, à dépasser la tension entre structure et agence (Garud et al., 2007 ; Battilana et al., 2009).

La seconde capacité organisationnelle identifiée s'inscrit davantage dans un registre opérationnel permettant à la jeune association de formaliser la création d'espaces dédiés à la créativité et l'expérimentation ainsi qu'à l'inclusion de parties prenantes multiples. Manning et Vavilov (2022) identifient l'intérêt de cette capacité à condition que ces espaces soient « protégées » des pressions et des normes diffusées par les structures institutionnelles. L'identification progressive de La Cocotte Solidaire en tant qu'espace multi-acteur/activité ou « tiers-lieu associatif » est corrélée au développement d'une capacité organisationnelle d'expérimentation continue et située. L'opérationnalisation et l'articulation originale de ses dimensions de projet d'innovation sociale, à savoir, sa mission sociale, son ancrage territorial, son modèle de ressources, son rapport à l'innovation

---

<sup>81</sup> La loi ESS de 2014 précise qu'une « *gouvernance participative de la gestion de projet et du fonctionnement de l'activité* » est l'un des critères organisationnels prérequis des entités de l'ESS.

et à ses parties prenantes en font un espace hybride propice à l'expérimentation sociale. Concrètement, notre analyse révèle que le potentiel de La Cocotte Solidaire à innover socialement s'exprime à travers les interactions variées que l'association cherche à générer au quotidien et qui tendent à voir se croiser champs et acteurs de l'alimentation durable, de l'action sociale et de l'animation territoriale. Cela rejoint les observations de Glon et Pecqueurs (2020) qui évoquent l'importance d'un « déploiement spatial de l'innovation sociale » à partir de lieux physiques capables de faire un réseau autour d'eux (les auteurs citent des exemples de *living labs*, *fab lab* aux usages variés et parfois éphémères). La Cocotte Solidaire tend à devenir ce type de lieu à la fois indépendant et interdépendant de multiples partenaires et parties prenantes, dont la mixité et le renouvellement continu servent le besoin de lien social auquel l'association veut répondre, mais aussi son modèle économique. Finalement La Cocotte Solidaire dessine dans sa trajectoire la reproduction d'un micro-système d'innovation territorialisé (Richez-Battesti et al., 2012 ; Glon et Pecqueur, 2020) semblable aux « espaces interactifs » et intermédiaires décrits par Van Wijk et al., (2018), permettant à l'innovation sociale de dépasser le niveau microsocial et d'aller vers le niveau macrosocial. Un tel système doit favoriser l'expérimentation sociale et l'innovation selon des dynamiques ascendantes fondées sur les collaborations et interactions (Boughzala, 2022).

Nous l'avons vu, le projet se développe autour de ces deux capacités organisationnelles qui sont transversales aux sept dimensions utilisées pour appréhender le potentiel du projet à innover socialement. En continuant de structurer et de déployer ces capacités, le projet semble en mesure d'expérimenter socialement de manière continue et indépendante tout en restant fermement ancré dans son contexte et aligné à ses valeurs d'origine. Suivant cette idée de maintien d'un équilibre paradoxal, nous pouvons reprendre l'idée de Boughzala (2022, p182) qui indique que « *l'audace de la confiance est fondamentale* » pour innover socialement.

#### 1.4 L'alignement des conditions mises en évidence dépend d'un enjeu spécifique : la tension de transmission du projet

L'approche de l'innovation sociale par le projet est pertinente pour appréhender sa trajectoire en tant qu'artefact (Schieb-Bienfait et al., 2014) navigant entre plusieurs niveaux d'analyse et coproduit tantôt par des efforts collectifs et contextuels, tantôt par des efforts davantage individuels. Ce type d'émergence de projet façonné par un fonctionnement entrepreneurial et progressivement structuré en association autour de capacités organisationnelles est certainement typique à de nombreuses situations socialement innovantes ou non. Or, l'étude de la place des acteurs dans cette transition entre fonctionnement entrepreneurial et structuration organisationnelle dans le cas du modèle de

l'association entrepreneuriale (Nyssens et Defourny, 2019), semble nécessaire et manque à ce jour de travaux scientifiques. Schieb-Bienfait et al. (2009) soulignent le déficit de travaux sur l'émergence entrepreneuriale dans l'ESS. Boughzala et al. (2019) étudient les rouages processuels de ces émergences organisationnelles initiées par l'entrepreneuriat social, mais n'évoquent pas cet enjeu de transition, tout comme Van Wijk et al. (2018) qui préconisent l'alignement de conditions micro-mésomacrosocial pour innover socialement sans cibler d'enjeu de ce type. Le récent article de Boughzala (2022, p. 185) vient finalement suggérer l'idée d'une éducation et d'un accompagnement au « management social » qui doit sensibiliser le(s) porteur(s) de projet à « *dépasser le mythe de 'la légende du héros' et développer, en premier lieu, son rôle de manager social [...] pour résoudre, entre autres, les problématiques de succession et le devenir des entreprises sociales.* ».

Il s'agit ici de soulever des interrogations quant au transfert du potentiel à innover socialement d'une entité lorsque celle-ci dépasse le projet d'entreprendre vers le projet d'entreprise (Bréchet et al., 2009). La complexité et le temps nécessaire au développement de ces projets peuvent nuire au maintien de cette capacité. Muller et Tanguy (2018) montrent à ce titre que les organisations de l'ESS ont souvent pour origine une innovation sociale, mais que ces organisations ont tendance à voir leur capacité d'innovation se réduire à mesure de leur structuration. Avec l'exemple du logement communautaire au Québec, Bouchard (2006) aborde également ce défi du transfert de la capacité à innover socialement entre niveaux structurels. Pour l'auteur, l'un des rôles de l'ESS est de stimuler l'expérimentation sociale, mais que pour devenir des innovations sociales « durables » (comme le serait le cas du logement communautaire au Québec), il faut aussi que l'ESS accompagne ces expérimentations à dépasser le stade organisationnel et à investir le champ de l'institutionnel (Muller, 2021).

Notre dernier axe de contribution théorique s'inscrit dans la mise en évidence de cette « transition nécessaire », jusqu'ici non identifiée dans la littérature en innovation sociale, que doivent vivre les porteurs de projet - les individus - qui envisagent l'intérêt et le succès de l'innovation sociale à travers son ancrage et sa pérennisation collective. Cette problématique s'illustre à travers les incompatibilités entre les efforts entrepreneuriaux nécessaires et les compétences organisationnelles à structurer qui rendent paradoxal l'intention de faire reposer la capacité à innover socialement sur l'organisation plus que sur quelques acteurs-entrepreneurs.

Aussi, le cas de La Cocotte Solidaire est particulièrement intéressant et typique dans le cadre de l'entrepreneuriat en ESS puisque ses fondatrices font rapidement le choix (pour deux d'entre-elles) de se salarier et de faire de l'association qu'elles ont créée, leur lieu de travail. À l'inverse d'entrepreneurs du secteur privé, qui chercheraient à faire fructifier leurs efforts en s'enrichissant à travers



l'augmentation de la valeur des parts sociales possédées pour envisager la revente de celles-ci, il n'y a pas cet « intérêt » dans le cas de La Cocotte Solidaire puisque les statuts associatifs ne permettent pas cette forme de lucrativité. Les co-fondatrices devenues salariées ont notamment fructifié leurs efforts par la valorisation salariale de leur travail (et ce, après une année d'autofinancement grâce aux droits au chômage). De ce point de vue centré sur les intérêts individuels (qu'il ne faut pas nier), l'effort entrepreneurial réside davantage dans la stabilisation d'une organisation-outil capable de fournir des conditions de travail de qualité. C'est ce qui fait la vertu, mais aussi la complexité de ce type d'entrepreneuriat social/de l'ESS et peut ainsi contribuer ainsi à la littérature managériale concernant l'enjeu d'un management de projet alliant innovation et qualité du travail. Les porteurs de projet d'innovation sociale auraient ainsi intérêt à penser l'émergence du projet en exploitant à la fois leurs capacités créatives à saisir les opportunités et à bricoler, mais également leurs capacités managériales à structurer une organisation. L'enjeu est de créer une organisation qui soit un lieu de stabilité (pour leurs emplois notamment) et d'expérimentation sociale (pour mener à bien leur volonté de changement social).

Dans notre analyse, nous utilisons l'approche par les tensions et paradoxes organisationnels (Smith et Lewis, 2011) pour identifier ces enjeux complexes qui sont à la fois les freins et les moteurs de la structuration du projet. Comme d'autres recherches avant la nôtre, nous avons relevé auprès de La Cocotte Solidaire une diversité de tensions organisationnelles (Voltan et De Fuentes, 2016 ; Dufays, 2019). Toutefois, Dufays (2019) le précisait, rares sont les travaux qui s'emparent des tensions à l'émergence des projets et ne s'intéressent pas uniquement aux tensions relatives à l'accomplissement simultané d'objectifs sociaux et économiques. Dans le cas de La Cocotte Solidaire, nous avons associé l'enjeu particulièrement saillant de la transmission du projet à une tension d'apprentissage (Smith et Lewis, 2011). Celle-ci illustre bien l'enjeu central d'un projet porté vers des idéaux futurs complexes voire impossibles à atteindre (La Cocotte Solidaire se revendique un projet collectif porté par et pour ses usagers et vecteur de transformation sociale) ce qui génère de la confusion et de l'instabilité au présent (la réalité opérationnelle et l'incertitude de l'émergence font reposer la gestion du projet sur ses fondatrices). Cette tension centrale exprimée par les acteurs nous ramène à ce qui définit le projet en tant qu'« *effort d'intelligibilité et de construction de l'action fondé sur l'anticipation* » (Bréchet et al., 2009, p. 38). En étudiant l'émergence d'un projet comme celui de La Cocotte Solidaire, nous rendons compte de la façon dont les acteurs construisent une organisation « par anticipation » et se nourrissent collectivement des insatisfactions du présent pour avancer, et ce de manière dynamique. C'est donc assez logiquement que cette tension apparaisse centrale, voire supérieure à d'autres tensions et paradoxes plus opérationnels qui traversent le projet :

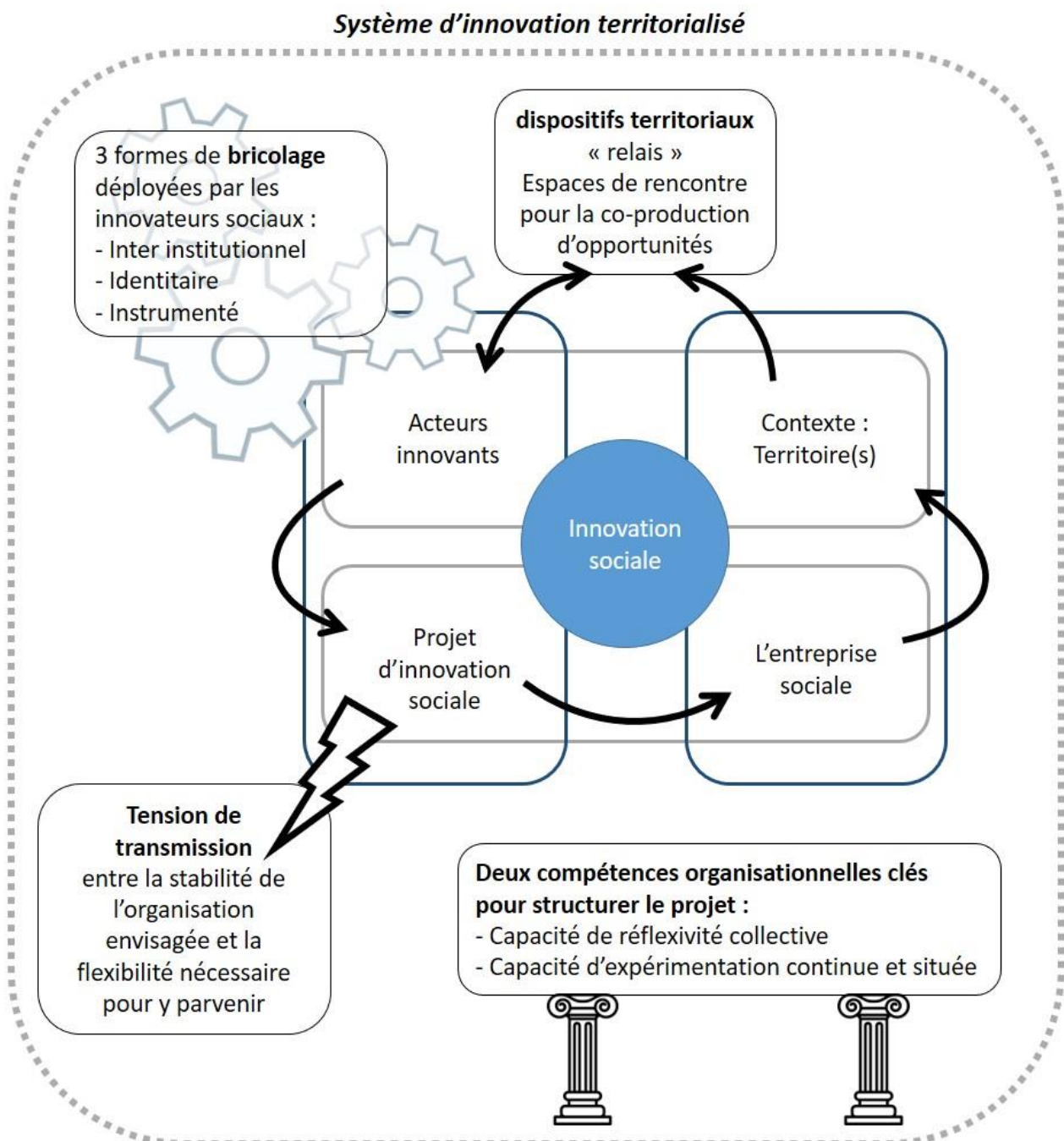
- Les tensions associées à la recherche d'une « juste distance » avec l'acteur public qui rejoignent le paradoxe d'agence encadrée (Garud et al., 2007) et génèrent régulièrement des stimuli qui poussent l'association à se structurer pour faire entendre sa « voix » et faire valoir son autonomie et à sa capacité d'action face à la puissance publique. En cela, la transmission du projet entrepreneurial vers une organisation associative stable portée par les citoyens permet de bénéficier de relations avantageuses avec la collectivité.
- Des tensions qui rappellent d'autres enjeux organisationnels et identitaires décrits par Audebrand (2017) dans les coopératives qui soulignent l'intérêt de préserver les identités et atouts individuels tout en les intégrant au projet collectif et commun. Nous relevons ces confusions identitaires entre les pilotes du projet et le projet lui-même qui stimulent des efforts pour dissocier les individus de leurs compétences et en faire des compétences organisationnelles. Mais il faut également reconnaître les contributions nécessaires de membres individuels avec leurs compétences personnelles, techniques ou de leadership en étant attentif au risque de fatigue entrepreneuriale et à la distinction vie privée/vie professionnelle dans l'optique de préserver leur implication (Audebrand, 2017).
- Les tensions de performance contribuent également à clarifier le projet et le rendre « transmissible », tout en préservant sa singularité. Le cas de La Cocotte Solidaire nous a permis de relever une tension assez spécifique associée à l'orientation de la mission sociale qui se veut davantage collective qu'individuelle. Ce qui rappelle que les tensions de performance n'opposent pas uniquement la performance sociale et économique (Mitzinneck et Besharov, 2019 ; Davies et Chambers, 2018). La clarification d'objectifs communs et la mise au point d'indicateurs de succès sont une clé de la pérennisation du projet. C'est aussi un véritable enjeu sur lequel La Cocotte Solidaire peut encore travailler longuement étant donné le caractère intangible de son objet social. Nous soutenons ici que la théorie des paradoxes (Smith et Lewis, 2011) gagne à être exploitée pour l'analyse spécifique des innovations sociales.

Avec la tension de transmission, nous illustrons cette dernière contribution à la littérature en innovation sociale qui doit prendre en compte les spécificités du portage de projet qui reposent sur la contradiction de vouloir simultanément stabiliser une organisation collective et préserver la capacité de celle-ci à innover. Le dépassement de cette tension permettrait une remise en cause des arguments de Muller et Tanguy (2018) pour qui les organisations de l'ESS voient irrémédiablement leur capacité d'innovation se réduire à mesure de leur structuration. Au contraire, la gestion de cette tension apparaît nécessaire en vue de viser un alignement micro-méso-macrosocial (Van Wijk et al., 2018) et une structuration progressive et nécessaire au déploiement d'innovations sociales. Nous

reconnaissons avec Van Wijk et al. (2018) que cet alignement des conditions associé à l'enjeu de transmission ne tend pas à simplifier la démarche d'innovation sociale, mais permet de rappeler que la complexité des problèmes sociaux « visés » est réelle et ne peut pas « disparaître par l'action miraculeuse d'un héros à venir » (Van Wijk et al., 2018, p. 22).

Nous pouvons finalement repositionner nos contributions théoriques au sein du système dynamique d'innovation sociale présenté dans le premier chapitre :

Figure 38 : représentation de nos contributions théoriques au système processuel de l'innovation sociale (source : auteur)



L'innovation sociale gagne à être analysée dans un système dynamique appelé système d'innovation territorialisé. À travers le rôle de « relais » de dispositifs territoriaux, ce système peut fournir des espaces de rencontres, terrains fertiles à la co-production d'opportunités entre territoire et acteurs innovants.

Le rôle des innovateurs sociaux est déterminant pour coproduire ce type d'opportunités et faire émerger les projets d'innovation sociale entre structure et agence. Dans un écosystème complexe et foisonnant où les ressources sont rares, les innovateurs sociaux cherchent la légitimité et les ressources tout autour d'eux par bricolage inter-institutionnel. Ils travaillent aussi à sélectionner, voire refuser certaines de ces ressources en vue d'apparaître comme une entité plus cohérente et indépendante par bricolage identitaire (travail d'identification et de désidentification). Ils exploitent le potentiel des artefacts, outils et dispositifs pour se structurer dans un environnement complexe, par bricolage instrumenté.

Le projet d'innovation sociale gagne à s'autonomiser et à devenir une organisation en mesure d'innover socialement. Pour cela, les innovateurs sociaux ont intérêt à structurer leur projet autour de capacités organisationnelles à la fois transverses et forces de différenciation. Nous avons identifié la capacité de réflexivité collective, qui structure une vision indépendante et partagée du projet, et la capacité plus opérationnelle d'expérimentation continue et située, qui offre un espace protégé des pressions et des normes aux expériences collaboratives.

Dans cette quête d'autonomisation et de structuration, nous mettons finalement en évidence la tension de transmission qui exprime la complexité et la spécificité du développement des projets d'innovation sociale qui tendent logiquement vers une structuration collective et un encastrement territorial créant de la confusion autour du rôle des innovateurs sociaux et pouvant mettre en péril la capacité du projet à innover.

## Section 2. Apports méthodologiques : s'impliquer auprès des innovateurs sociaux

L'innovation sociale est un concept qui s'institutionnalise (Fraisie, 2019 ; Chandra et al., 2021) et qui gagne à être saisi par les chercheurs en sSciences de gestion comme les praticiens pour les valeurs sociales et économiques qu'elle peut créer ainsi que le renouveau qu'elle suscite (Richez-Battesti et al., 2012). L'innovation sociale reste néanmoins un objet peu concret et engageant pour des acteurs-praticiens comme ceux du projet La Cocotte Solidaire, ce qui implique pour les chercheurs de mettre en place des outils méthodologique et analytique « détournés » pour atteindre la complexité du processus (Cajjaiba-Santana, 2014). Si la majorité des innovations sociales sont étudiées par le biais des méthodes qualitatives (Philips et al., 2015), nous avons identifié le besoin de produire des travaux plus ancrés et en mesure de mettre en valeur les pratiques et processus qui sous-tendent ces initiatives et reflètent l'approche par le projet (Manning et Vavilov, 2022) que nous avançons ici. Les connaissances produites ont vocation à faire gagner en profondeur et/ou remettre en cause les modèles et concepts existants d'un champ de recherche encore immature (Taylor et al., 2020).

Comme le préconise Cajaiba-Santana (2014), nous avons suivi sur une période de trois ans les événements, changements et décisions successifs (ou « moments entrepreneuriaux », Germain et Jacquemin, 2017) de la trajectoire du projet sans présupposer d'une progression linéaire et par étape de celui-ci qui est nécessairement complexe et itératif. Nous avons d'ailleurs traversé la crise sanitaire et les confinements successifs « avec » le projet. Cette situation nous a permis de mettre en lumière certaines pratiques stratégiques des acteurs en marquant un temps d'arrêt et en accentuant l'incertitude associée au développement de projet. C'est d'ailleurs ce que Ladstaetter et al. (2018) font remarquer dans leur étude, ces « *breakdowns* » mettent en évidence les pratiques de bricolage entrepreneurial.

Notre contribution méthodologique porte essentiellement sur les modalités d'étude des projets d'innovation sociale, de leur détection jusqu'à la collecte et l'analyse des données. Nous exploitons le potentiel des approches en ethnographie (Rouleau, 2013) pour ouvrir la voie à de futurs travaux qui s'emploieraient à étudier ce qui se joue au sein et autour des projets d'innovation sociale de manière immersive et participative (Newth, 2018).

## 2.1 Approcher et intégrer les projets émergents

La nature multi-acteur et multiniveau de ces projets pourrait nous inciter à garder un certain recul et une analyse distanciée de tels projets dans leurs contextes institutionnels. Nous pensons au contraire que l'immersion du chercheur dans le réel et l'action est déterminante pour comprendre ces projets et atteindre les « faits surprenants ». Fort de cette proximité, nous montrons que le chercheur doit, en parallèle et par abduction, enrichir ses observations de boucles successives entre terrain et théories (Dumez, 2012 ; Taylor et al., 2020). Les projets d'innovation sociale étant sujets au paradoxe d'agence encastrée (Manning et Vavilov, 2022), la mise en lumière de ce phénomène encore peu étudié par les chercheurs et peu palpable pour les acteurs doit passer par des approches idiosyncrasiques, menées au plus près de l'action : « *we need then to understand not only how people act but also how they give meaning to their actions* » (Caijaiba-Santana, 2014, p. 49). L'accès au terrain doit, en ce sens, être une priorité du chercheur.

Accéder aux terrains implique la capacité à détecter les projets, à négocier une entrée légitime et à trouver un rôle durable dans l'organisation. La détection des projets peut se faire grâce aux dispositifs territoriaux (incubateurs, prix, concours d'innovation) qui se développent dans les territoires (Chandra et al., 2021 ; Henrion, 2022). Face à ce contexte, nous avons mis en place une démarche originale et nouvelle, qui se compose de quatre étapes :

- 1) L'approche d'un écosystème.
- 2) L'identification d'acteur(s) clé(s).
- 3) Le choix d'un dispositif dédié à l'émergence.
- 4) L'atteinte d'un projet d'innovation sociale en construction.

Ensuite, pour gagner une place légitime auprès des acteurs, le chercheur ethnographe doit penser une stratégie de présentation (Aït-Aoudia, 2010) et s'imprégner de la logique de réciprocité (Pettigrew, 1997) en s'impliquant bénévolement. Nous retenons enfin le rôle de participant observateur (Soulé, 2007) qui privilégie l'immersion et l'appartenance au projet d'innovation sociale pour adopter une posture de membre actif et gagner le point de vue d'*insider* ainsi qu'un accès privilégié à un ensemble de données.

## 2.2 Accéder à des données enrichies et des phénomènes « indétectables »

Les données du terrain investi offrent de multiples et riches voies de recherche qui mettent le chercheur au défi de ne pas s'éparpiller (Rouleau, 2013). L'outillage méthodologique est à ce titre déterminant. Nous proposons à cet effet un dispositif de collecte de données alliant triangulation de

données chaudes et froides (Girin, 1986). Au cœur du terrain, nous avons collecté des données d'archives, d'entretien et d'observation tout en diversifiant et en identifiant chacune de ces catégories de données sur un continuum entre les données chaudes atteintes via les interactions entre chercheur et terrain et les données froides neutres de ces interactions. De ce dispositif méthodologique découle l'identification des pratiques discursives, matérielles et sociomatérielles (Michaud, 2011 ; Schieb-Bienfait et al. 2020) qui sont apparues essentielles dans ce type de projets collectifs et hybrides.

Nous avons en effet bénéficié de la relation de proximité et de confiance construite avec les salariées co-fondatrices (Newth, 2018). Elles occupent une position centrale et influencent fortement cette phase d'émergence du projet, comme en témoignent les nombreux *verbatim* utilisés dans nos résultats et tirés de leurs discours. Les entretiens menés régulièrement nous permettent d'obtenir leurs ressentis, mais il faut garder à l'esprit que tous ces échanges se nourrissent d'allers-retours constants avec nos observations retranscrites dans le carnet ethnographique, nos analyses continues de la communication, des échanges au sein du collectif dirigeant, de l'instrumentation gestionnaire mise en œuvre, etc.

La démarche nous donne en cela accès à la substance des phénomènes et offre une compréhension plus profonde et critique de phénomènes souvent indétectables par des dispositifs de collecte de données plus standards. Cela nous permet d'observer des pratiques de déconstruction de la mythologie entrepreneuriale (Germain et Jacquemin, 2017) comme l'enjeu majeur de désappropriation révélé par la tension de transmission. C'est également en gagnant cette profondeur dans notre objet de recherche que nous avons pu détecter les pratiques spécifiques de bricolage (Janssen et al. 2018) principalement menées par les acteurs clés du projet. Nous relevons à cet égard le bénéfice de notre position stratégique en tant que co-président de l'association qui a permis l'atteinte et la compréhension des pratiques de désidentification qui nous ont semblé particulièrement typiques de la complexité des projets d'innovation sociale.

Notre travail illustre les intérêts, mais aussi les lacunes de la posture de participation observante (Soulé, 2007). La priorité accordée au quotidien et à la participation nous a mené sur des sujets opérationnels et parfois inattendus, mais également parfois éloigné de nos questions et objectifs de recherche. La qualité des données peut s'en trouver affectée (Soulé, 2007). La démarche, qui implique parfois le report de la collecte des données, doit être pensée autour d'objectifs de recherche flexible, voire s'inscrire dans une démarche inductive de type « *grounded theory* » (Glaser et Strauss, 1967). Cet encastrement lié au rôle de participant, doublé de la notion d'engagement associée à l'innovation sociale (Newth, 2018) peut aussi mener le chercheur à surinterpréter les phénomènes étudiés. Cette posture comporte donc d'évidents biais d'objectivité qu'il est nécessaire d'accepter et d'explicitier.

La richesse du cadre théorique néo-institutionnaliste et de ses interactions avec les travaux sur l'hybridité, les tensions organisationnelles et l'instrumentation nous a permis de concevoir une grille d'analyse multiniveau qui s'inscrit dans l'« agir entrepreneurial » (Schmitt, 2017) et valorise les interactions entre acteurs, projets et écosystème. À notre connaissance, seule cette étude a ainsi permis de mettre en évidence l'analyse d'un projet d'innovation sociale en valorisant son imbrication entre structure et agence. La richesse et la flexibilité de notre cadre théorique nous ont permis par codages théorique et émergent de recréer une certaine distance avec le terrain tout en nous équipant pour saisir les « faits surprenants » (Dumez, 2012) à la fois observés et vécus au gré de notre démarche.

Finalement, les recherches immersives et participatives sur les terrains de l'innovation sociale détiennent le potentiel de diffuser les réalités souvent masquées derrière le concept. En amont des externalités, des impacts sociaux ou des économies réalisées, il est nécessaire de mettre en lumière les difficultés, les défis et les contradictions vécus par les acteurs.



## Section 3. Implications managériales : l'importance de l'expérimentation sociale

Pour terminer ce chapitre, nous identifions les axes de réflexion utiles à la pratique de l'innovation sociale que notre recherche soulève et formulons différentes recommandations managériales à destination des acteurs investis dans le portage et le développement de l'innovation sociale (collectivités territoriales, acteurs du conseil et de l'accompagnement, entrepreneurs).

### 3.1 Contributions structurelles : stimuler l'innovation sociale dans les territoires

Tout d'abord, nous approchons un espace territorial que nous décrivons comme favorable à l'émergence d'innovations sociales imbriquées entre contexte et agence. Cet espace est appréhendé comme un écosystème animé par des acteurs centraux que sont les collectivités territoriales et les têtes de réseaux de l'ESS. En effet, l'écosystème nantais est particulièrement dynamique et précurseur pour l'ESS par rapport à d'autres : il s'y expérimente depuis longtemps des politiques publiques spécifiques, ses acteurs se sont rapidement engagés dans le dispositif national des PTCE<sup>82</sup> et, à travers le PARDIS<sup>83</sup>, il sert d'inspiration dans le déploiement de dispositifs dédiés à l'innovation sociale à l'échelle régionale. Notre analyse retranscrit cette perception chez les acteurs de l'importance de connaître et de reconnaître les réalités culturelles et territoriales qui distinguent un territoire d'un autre. Cultiver l'accessibilité et la transparence au sein des écosystèmes doit permettre selon nous de stimuler et de diffuser la pratique de l'innovation sociale. Par exemple, la mise en place d'événements temporaires (à Nantes, le Marché de Noël estampillé « ESS »), leur association à des espaces physiques dédiés (le Solilab en tant que lieu « totem » de l'ESS) favorise l'identification de ces écosystèmes par les citoyens et entreprises d'un même territoire.

Notre travail suggère en ce sens que des interactions fertiles entre acteurs publics et de l'ESS sur un territoire donné gagnent ainsi à être stimulées par des politiques publiques favorables. Nous décrivons un mouvement d'institutionnalisation en cours de l'ESS qui se retranscrit dans les politiques publiques qui reconnaissent les contributions de l'ESS dans le tissu économique global en encourageant l'investissement et la création d'emplois qui intègrent des finalités sociales et environnementales. Ces prédispositions contextuelles et politiques sont malgré tout insuffisantes et ce mouvement d'institutionnalisation comporte le risque d'une instrumentalisation et d'une banalisation croissante de l'ESS (Swaton, 2015). Plus l'innovation sociale est encadrée d'un programme politique décliné en

---

<sup>82</sup> Pôle territorial de coopération économique

<sup>83</sup> Programme d'actions régional pour le développement de l'innovation sociale

instruments (de financement, d'accompagnement), moins elle risque de bousculer cet agenda par manque de reconnaissance de la créativité alternative. À ce titre, les dispositifs conçus doivent être sans cesse améliorés, analysés et remis en cause pour affiner l'équilibre de leurs potentiels habilitant et contraignant (Bourbousson, 2018).

Notre travail a plus précisément vocation à attirer l'attention des décideurs publics sur l'importance de créer et/ou préserver des marges et espaces pour « l'expérimentation sociale ». Une expérimentation sociale ascendante et intermédiée par les acteurs de l'ESS (Muller, 2021) semble effectivement nécessaire pour mener à bien les innovations sociales et changements sociaux nécessaires à notre société. Le cas de La Cocotte Solidaire illustre cette trajectoire et le temps nécessaire à des acteurs pour expérimenter, hybrider, encadrer leur projet et le rendre autonome tout en jouant de leur interdépendance à la collectivité. L'espace octroyé par la Ville permet la réalisation d'expérimentations en milieu réel nécessaires en vue d'apporter de manière incrémentale d'éventuels changements dans le milieu d'action. En travaillant à l'élaboration de tels espaces, le territoire peut bénéficier de la grande flexibilité et des capacités à bricoler d'acteurs comme les fondatrices de La Cocotte Solidaire. Celles-ci ont su identifier le dispositif citoyen « 15 lieux à réinventer » pour coproduire leur projet avec les acteurs de leur environnement. Elles se sont ainsi pliées à la majorité des règles du dispositif de l'acteur public et ont tenté d'en contourner ou d'en détourner d'autres (Denos et al., 2021). Les acteurs-innovateurs ayant cette volonté d'entreprendre ne manquent pas, il est davantage question de reconnaître leurs efforts spécifiques et d'améliorer la capacité que les écosystèmes ont à générer et à démultiplier des espaces de rencontres et d'opportunités qui rendent possible l'expérimentation sociale et l'hybridation pour permettre l'émergence d'innovations sociales territoriales et transformatrices.

### **3.2 Contributions agentielles : reconnaissance et accompagnement des innovateurs sociaux**

Ensuite, notre étude menée au plus près des acteurs et des efforts entrepreneuriaux déployés dans un contexte d'ESS nous permet d'identifier certains enjeux que les porteurs de projet et leurs accompagnateurs ou facilitateurs (Schmitt, 2017) gagneraient à prendre en compte.

Tout d'abord, le cas de La Cocotte Solidaire peut montrer aux « petits » acteurs de l'ESS, et notamment à ceux du secteur associatif, qu'ils constituent effectivement un terreau fertile à l'innovation sociale (Lévesque, 2007). Notre étude immersive retranscrit une vision incrémentale (*versus* radicale), mais également tacite ou non exprimée de l'innovation sociale chez les acteurs qui abordent cet enjeu avec humilité voire méfiance. Bien que rarement valorisée comme telle dans le monde de l'entrepreneuriat

et de l'innovation, c'est pourtant cette approche « sérendipiteuse » (Calvez, 2013) de l'innovation qui est la plus répandue : sans le préméditer, La Cocotte Solidaire s'est rapprochée de nombreux acteurs de l'action sociale et leur a permis d'enrichir leur offre d'activité et d'accompagnement auprès de leurs bénéficiaires, ce qui constitue déjà une forme d'innovation. Sans en être conscients au départ, les acteurs de La Cocotte Solidaire misent sur l'intégration forte de préoccupations environnementales dans leurs choix d'approvisionnement, dans les régimes alimentaires valorisés, etc., et promeuvent l'accessibilité et le faible coût d'un modèle alimentaire plus durable, ce qui là aussi constitue une forme d'innovation. La Cocotte Solidaire tend à innover sur plusieurs aspects et relativement à différents champs organisationnels ou secteurs sans pour autant savoir, ni pouvoir, le « faire valoir ».

Il y a là l'effet du caractère hybride des innovateurs sociaux et plus largement des acteurs de l'ESS qui justifie certainement leurs difficultés à reconnaître et à valoriser spécifiquement, non pas le, mais les potentialités de changement qu'ils détiennent. Nous suggérons à travers notre thèse d'inciter davantage les innovateurs sociaux à interagir, échanger et diffuser sur leurs pratiques et les valeurs qui les engagent dans celles-ci. Les accompagnateurs, animateurs de réseaux de l'ESS peuvent à ce titre développer ces interactions en organisant des retours d'expérience ou des visites apprenantes qui soient spécifiques aux enjeux sociaux qui concernent les acteurs.

Nous soutenons également l'idée d'une plus grande ouverture et diversité des acteurs investis dans l'entrepreneuriat social et dans l'ESS : qu'ils soient individuels ou collectifs, militants ou non, diplômés ou non, etc., selon une logique ascendante, tout un chacun peut être en mesure d'identifier des besoins sociaux non ou mal répondus et s'impliquer dans le portage d'innovations sociales. En ce sens, notre thèse suggère aux praticiens d'adopter un regard critique et renouvelé de l'entrepreneuriat et appelle à la déconstruction de la mythologie entrepreneuriale (Germain et Jacquemin, 2017 ; Boughzala, 2022). Contrairement à l'innovation technologique, et à l'entrepreneuriat dans le secteur privé, nous pouvons notamment identifier que :

- L'opportunité saisie gagne à être co-construite en relation avec le territoire ;
- Il est important de reconnaître et d'autoriser un temps supérieur pour l'expérimentation sociale et l'appréhension du projet dans son écosystème relatifs à l'« état gazeux » du projet (Schmitt, 2017) ;
- La légitimité doit être perçue comme une ressource essentielle, et pensée dans un modèle de ressources multiples et hybrides ;
- La transmission du projet gagne à être anticipée en pensant la place et le rôle des innovateurs sociaux dans l'organisation en devenir ;

- La gouvernance démocratique n'est pas qu'une contrainte, mais davantage un support pour entretenir l'indépendance et la capacité du projet à innover ;
- L'innovation se concrétise finalement par le partage d'idées et la multiplication des collaborations.

Or, l'accompagnement que peuvent rencontrer les porteurs de projet d'innovation sociale au sein d'incubateurs n'est pas toujours adapté. Celui-ci tend à se développer en parallèle des pratiques de l'accompagnement entrepreneurial classique et à reproduire son fonctionnement. Cela peut en partie expliquer pourquoi les innovateurs sociaux sont majoritairement des individus seuls, d'un niveau d'étude élevé et désireux d'accomplir leur propre projet entrepreneurial et/ou de développement personnel (ce que révèle notre enquête préliminaire auprès des Écossolies et du dispositif Popcorn).

Le cas de La Cocotte Solidaire et de ses co-fondatrices devenues salariées, toutes deux diplômées en entrepreneuriat social, illustre cette adaptation qu'elles ont su trouver avec différents dispositifs d'accompagnement de leur écosystème (DLA, incubateurs). Elles ont exploité ces dispositifs pour soutenir le développement du projet sur des enjeux techniques et économiques, mais également pour des enjeux plus symboliques de légitimité et d'ancrage territorial. À ce titre, notre thèse peut fournir plusieurs orientations aux acteurs de l'accompagnement et de la formation à l'innovation sociale pour continuer l'amélioration de leurs approches par l'approfondissement de certaines spécificités pour aider les innovateurs sociaux à gérer le paradoxe d'agence encadrée :

- Il serait tout d'abord pertinent de sensibiliser les accompagnateurs et facilitateurs de l'innovation sociale au paradoxe d'agence encadrée en tant que méta-phénomène vécu par les acteurs de l'ESS et les innovateurs sociaux, mais rarement verbalisé ou conceptualisé. Boudes (2017, p. 171) qui étudie les CAE<sup>84</sup> en tant qu'innovations sociales expose que « *Les membres de Coopaname et leurs partenaires reconnaissent cette situation paradoxale [c.-à-d. d'agence encadrée] et appellent ainsi à une articulation vigilante des règles formelles et informelles, pour que la lettre et l'esprit aillent de pair* ». La connaissance et la reconnaissance de ce phénomène source de tensions paradoxales permettent une approche active plus favorable que des approches passives, plus courantes dans la réalité (Grimand et al., 2018a) et qui engendrent des comportements d'évitement ou l'application de régulations court-termistes.
- Il est nécessaire d'aider les innovateurs sociaux à trouver dans un premier temps les moyens de se structurer dans un espace et une organisation qui leur donne les moyens d'expérimenter. Le vocable d'expérimentation donne en cela le droit d'essayer, d'échouer, de recommencer et

---

<sup>84</sup> Coopératives d'Activités et d'Emplois

de bricoler pour trouver une place à la fois légitime et singulière pour amener un éventuel renouvellement. Il relègue le vocable d'innovation sociale au but poursuivi, il s'agit alors de sensibiliser les praticiens à l'importance de la démarche, du processus, plutôt qu'aux impacts, ou aux effets à produire.

- Les particularités de cette gestion de « projet encastré » invitent les praticiens à porter une attention particulière aux acteurs non humains. Les dispositifs, instruments et outils présents dans l'environnement, conçus ou intégrés en interne, ont un fort potentiel symbolique, normatif et structurant dans la trajectoire d'un projet. Ils peuvent notamment jouer un rôle dans la relation des acteurs aux situations de tensions, les exacerber, les apaiser ou encore les réarticuler (Michaud, 2012).
- Il s'agirait enfin d'accompagner plus spécifiquement les porteurs de projet sur le volet citoyen et politique. À l'instar de l'enjeu de transmission des projets, l'accompagnement des acteurs clés des projets semble décisif pour les aider à trouver leur place dans ou en dehors du projet en voie de pérennisation et dans lequel ils n'ont pas d'intérêt à s'épuiser. Ce décalage avec l'entrepreneuriat classique gagne à être saisi pour son potentiel vertueux à générer des organisations de l'ESS plus robustes que celles de l'économie classique (plusieurs travaux mentionnent la résilience supérieure des organisations de l'ESS et notamment des coopératives (Audebrand et al., 2017). Comme c'est le cas de La Cocotte Solidaire, les efforts entrepreneuriaux sont orientés vers le positionnement et la légitimation de l'organisation ainsi que vers le développement d'emplois pérennes. La structuration autour d'une gouvernance partagée et de capacités organisationnelles spécifiques doit permettre aux efforts organisationnels de prendre le relais des entrepreneurs et porter le projet d'innovation sociale vers sa concrétisation et sa diffusion. Pour approfondir ces efforts de désindividualisation du portage de projet, les accompagnateurs peuvent inciter les acteurs à se former et à développer la dimension de visée sociale et à porter une réflexion sur les enjeux politiques de leurs actions. Nos analyses montrent que cette dimension n'est pas ou peu prise en compte par les acteurs, et n'est nullement stimulée au sein de l'écosystème, contribuant à « *la diffusion d'une vision dépolitisée de l'action sociale* » (Petitgand, 2018, p. 362).

Nous espérons que notre thèse puisse ainsi contribuer à l'opérationnalisation et à la concrétisation du concept d'innovation sociale. Positionnés en amont du processus, nos résultats peuvent aider les accompagnateurs, mais également les financeurs à porter un regard critique et constructif sur des projets présentés comme socialement innovants, en s'interrogeant sur les conditions de leur d'émergence notamment.

## Conclusion du chapitre 5

Ce dernier chapitre nous a permis la mise en lumière et la discussion des principaux résultats tirés de l'analyse du cas La Cocotte Solidaire. L'expérience de recherche, à la fois dynamique et immersive, vécue auprès de ce projet naissant et le travail d'analyse qui l'a accompagnée, révèlent un certain nombre d'apports pour la théorie, la méthodologie, mais également le management.

Avec l'analyse processuelle de l'émergence et de l'implémentation de La Cocotte Solidaire à Nantes, nous atteignons un regard à la fois systémique et approfondi des mécanismes de l'innovation sociale. Les contributions que nous mettons en discussion portent sur différents aspects interreliés de ces « systèmes » qui permettent l'innovation sociale : le territoire et les décideurs publics, les innovateurs sociaux et leurs organisations ou encore les projets avec les tensions et mécanismes spécifiques qu'ils impliquent.

Grâce au projet de La Cocotte Solidaire, nous avons ainsi pu naviguer à travers plusieurs niveaux d'analyse pour faire ressortir 1) au niveau contextuel : la pertinence d'affiner nos connaissances sur les écosystèmes vecteurs d'opportunités et d'encastrement ; 2) au niveau individuel : des pratiques spécifiques de bricolage qui permettent aux innovateurs sociaux de profiter de leur position d'agence encadrée ; 3) au niveau organisationnel : l'intégration nécessaire de capacités collectives et organisationnelles pour « faire vivre » le potentiel à innover socialement d'un projet ; et 4) entre les niveaux individuel et organisationnel : la tension de transmission associée à la quête anticipée de structuration et de diffusion de l'innovation sociale qui peut lui faire défaut.

Ces contributions d'ordre théoriques sont par ailleurs spécifiques à la singularité de notre démarche qui nous a permis d'accéder en profondeur à la complexité du phénomène. Nous évoquons à ce titre la pertinence des approches et outils de l'ethnographie pour étudier l'innovation sociale. La richesse « d'être là » où s'expérimentent les innovations sociales de demain passe par des étapes de détection, d'atteinte et d'engagement progressives, mais mesurées du chercheur auprès des innovateurs sociaux. Nous faisons part de ces contributions méthodologiques puis portons une réflexion sur les conséquences managériales de notre recherche. Nous soulignons pour les politiques publiques territoriales le besoin du multiplier et de rendre accessibles un nombre croissant d'espaces, et de temps, pour l'expérimentation sociale. Il s'agit également de montrer aux acteurs de l'ESS, formateurs, accompagnateurs et entrepreneurs engagés qu'ils sont là où les potentialités d'innover socialement sont les plus concrètes et qu'ils peuvent gagner à penser leur structuration autour de l'expérimentation pour préserver l'avantage de leur position et continuer d'innover socialement.

# CONCLUSION GÉNÉRALE, LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

---

Après avoir mis en discussion les résultats de notre recherche, nous nous apprêtons à conclure ce travail. Nous formulons ici nos conclusions générales que nous enrichissons par une présentation de certaines limites et perspectives de recherche.

## Conclusion générale

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons entrepris de comprendre les dynamiques pratiques et organisationnelles en jeu lors de l'émergence d'innovations sociales. Le champ scientifique de l'innovation sociale foisonne de questionnements, d'enjeux et de limites qui gagnent à être saisis par davantage de chercheurs et de disciplines en sciences sociales. De notre point de vue et dans le cadre des sciences de gestion, nous avons été particulièrement interpellé par la conceptualisation « découplée » de l'innovation sociale, mettant en avant le phénomène de changement et de transformation de la société propulsé de manière ascendante et collective, mais masquant la réalité opérationnelle et processuelle sous-jacente : quel est le vécu de ces innovateurs sociaux ? Par quels moyens pénètrent-ils dans la société qu'il souhaite modifier ? Combien de temps et quelles ressources sont nécessaires pour mener à bien de tels projets ?

La thèse suit ces questionnements dans une trajectoire particulière. En maintenant un contact constant avec le terrain, nous nourrissons notre exploration empirique des pratiques de l'innovation sociale grâce à une revue de la littérature sur le concept, ses dimensions, son émergence et les dynamiques entrepreneuriales spécifiques sur lesquelles il repose (Chapitre 1). Le premier chapitre de la thèse permet à cet effet de repositionner l'innovation sociale au sein des débats actuels qui traversent son champ de recherche : est-ce un instrument fonctionnaliste de politiques publiques ou une émanation des problématiques d'un territoire ? La confrontation de la littérature renouvelée en entrepreneuriat avec les approches qui valorisent les pratiques et expérimentations contextualisées qui sous-tendent les initiatives socialement innovantes motive la nécessité d'étudier l'innovation sociale dès ses prémices et au cœur de la relation conjointe entre acteurs, projet et contexte. Ce travail de revue de la littérature permet également d'identifier l'importance de valoriser des initiatives d'innovation sociale fidèles à ses valeurs d'origines collectives, citoyennes et ascendantes, à la fois ancrées à leur territoire et véhicules de leur transformation.

Nous mobilisons le cadre théorique néo-institutionnaliste pour avancer dans notre exploration et disposer d'outils conceptuels permettant d'éclairer comment les innovateurs sociaux peuvent à la fois combiner des pratiques innovantes voire transformatrices et une position encadrée et légitime (Chapitre 2). Pour comprendre les particularités de cet encastrement, la TNI nous permet de tisser des relations originales entre l'économie substantive, les logiques institutionnelles, l'hybridation, les paradoxes organisationnels ou encore les outils de gestion. Il est apparu pertinent de recouper ces perspectives métathéoriques pour atteindre les spécificités des projets d'innovation sociale : ceux-ci mobilisent des champs et des ressources multiples, peuvent hybrider les intérêts mutuel, général et marchand et gagnent à se structurer selon des équilibres fragiles entre pôles de tensions et de contradictions. À l'issue de ce second chapitre théorique, nous étions en mesure d'identifier le potentiel d'un rapprochement et d'un enrichissement mutuel entre le concept d'innovation sociale d'un côté et le concept néo-institutionnel d'agence encadrée de l'autre pour comprendre « ce qui se joue » à l'émergence d'innovations sociales. Toujours impliqué auprès de notre terrain, et dans une démarche abductive, nous avons précisé l'objectif de notre recherche à travers la problématique suivante :

***Entre structure et agence, comment les projets d'innovation sociale émergent et s'inscrivent dans leur contexte institutionnel ?***

À l'image de notre cheminement abductif, nous souhaitons explorer l'émergence des innovations sociales par allers-retours continus entre l'action entrepreneuriale et les effets du contexte sur cette action. La thèse s'empare et construit la problématique à travers deux enquêtes préliminaires et une étude de cas unique menée sur trois années misant sur l'implication du chercheur au plus près des innovateurs sociaux (Chapitre 3). L'étude de cas, qui s'inscrit dans une démarche ethnographique, est ponctuée de 19 entretiens menés auprès d'acteurs internes et externes au projet. Notre présence régulière au sein du projet (13 heures par mois en moyenne) et notre rôle de co-président de l'organisation qui porte le projet nous ont permis d'accéder à de nombreuses données complémentaires : archives, observations, supports de communication, etc. Ce chapitre nous permet d'explorer les tenants et aboutissants de la posture de participation observante proposée par Soulé (2007) et appliquée ici au cas d'une jeune OESS. La posture est particulièrement pertinente, car elle nous permet d'atteindre de nombreuses pratiques et stratégies tacites qui semblent propres à cet entrepreneuriat collectif et engagé.

Les données collectées sont analysées et nos résultats sont présentés pour mettre en évidence la trajectoire du projet La Cocotte Solidaire qui émerge dans l'écosystème nantais et tend à s'y inscrire pour innover socialement (Chapitre 4). Nous exploitons les mécanismes, décisions et tensions les plus



significatifs de la trajectoire de La Cocotte Solidaire pour reconstruire un récit du projet enrichi par notre cadre théorique. Ce récit ne présente pas La Cocotte Solidaire comme une innovation sociale, mais comme un « projet d'innovations sociales » dans le sens où il témoigne de conditions nécessaires et d'efforts préalables pour innover socialement. Nous mettons en évidence la manière dont il s'organise pour être perçu comme légitime dans son environnement tout en cultivant sa capacité à agir indépendamment de ce même environnement. Cette gestion anticipée du paradoxe d'agence encadrée couplée à l'identification hybride et au positionnement inter-institutionnel du projet lui permet d'interagir à la marge de différents champs organisationnels. Notre analyse s'achève sur l'identification d'un potentiel d'innovation sociale pluriel du projet, en mesure de contribuer au renouvellement respectif des différents champs organisationnels fréquentés (l'action sociale, l'alimentation durable et l'animation territoriale).

Nous avons finalement présenté les intérêts de notre recherche sur les plans théorique, méthodologique et pratique (Chapitre 5).

Nos contributions théoriques permettent notamment d'alimenter et de préciser les efforts collectifs et multiniveaux des acteurs qui contribuent à l'émergence de projets d'innovation sociale ancrés dans leur territoire et vecteurs de transformation (Richez-Battesti et al., 2012 ; Bouchard, 2006 ; Caijaiba-Santana, 2014 ; Klein, 2014 ; Fraisse, 2019 ; Manning et Vavilov, 2022)

Sur le plan méthodologique, notre thèse met en évidence le potentiel des sciences de gestion et plus particulièrement des approches ethnographiques pour l'étude de l'innovation sociale et de l'entrepreneuriat (Houtbeckers, 2017 ; Newth, 2018 ; Taylor et al., 2020). En atteignant et en s'immisçant dans ces microcosmes du changement, le monde de la recherche peut bénéficier des expérimentations et des renouvellements constants qui s'y jouent et participer à leur diffusion.

Nos contributions managériales sont de l'ordre de la prise de connaissance des décideurs publics, accompagnateurs et porteurs de projet qui peuvent gagner à s'emparer des conditions et spécificités du portage de projet d'innovation sociale, et notamment reconnaître leur implication collective et paradoxale dans l'imbrication nécessaire de ces initiatives entre structure et agence.

## Limites et perspectives de recherche

Si notre étude présente des intérêts certains, celle-ci présente également certaines limites qui ouvrent autant de perspectives de recherche. La première limite de cette recherche est associée au choix et à la sélection du cas unique La Cocotte Solidaire pour étudier un projet d'innovation sociale, et ce, sur une certaine durée. Notre démarche étant abductive, nous réalisons ce choix alors que ni notre

problématique ni notre cadre théorique n'étaient stabilisés, ce qui explique les aspects progressif et incertain de notre collecte de données. C'est par opportunisme que nous avons été attiré par le projet. La proximité (géographique et sociale avec nous, chercheur), son caractère atypique, voire extrême (Pettigrew, 1990) en tant que lauréat de l'appel à projets « 15 lieux à réinventer » et la prévision du lancement d'une activité novatrice dans un lieu particulier au cœur de la métropole de Nantes ont retenu notre attention. Ces quelques singularités le rendaient difficilement comparable à d'autres cas et nous ont continuellement amené à nous questionner sur le caractère comparable d'abord, et généralisable ensuite, de notre recherche. L'hétérogénéité des projets de l'ESS, de leur mission, de leur taille, la complexité de leurs fonctionnements multi-acteurs, de leurs modes de financement, etc., rend les projets « innovants » de ce secteur souvent singuliers et difficilement comparables. En cela, nous ne pouvons pas assurer que le projet La Cocotte Solidaire et ses acteurs suivent une trajectoire de développement semblable à d'autres projets qui pourraient être associés à de l'entrepreneuriat social et de l'innovation sociale en France. Notre approche du cas La Cocotte Solidaire gagnerait effectivement à être répliquée sur d'autres cas et notamment nous pouvons suggérer une étude de cas multiples en prenant les trajectoires de différents projets de cantines participatives et solidaires pour explorer dans quelle mesure leur développement organisationnel et leur capacité à innover socialement évoluent en adéquation ou non.

Plus spécifiquement, la validité externe de nos contributions est à nuancer, ce qui suggère de mener des études complémentaires concentrées sur différents niveaux d'analyse et ciblées sur l'approfondissement des apports théoriques tirés de notre exploration :

- Au niveau micro, il s'agirait d'étudier spécifiquement les pratiques de bricolage d'un ensemble de porteurs de projet d'innovation sociale, mais également de rencontrer d'autres acteurs sujets à la tension de transmission. Ces micro-stratégies gagneraient à être validées dans d'autres contextes empiriques et conceptualisées pour enrichir les outils et approches des accompagnateurs de projets.
- Au niveau méso, nous suggérons d'étudier plus en détail « la mise en organisation » des capacités de réflexivité et d'expérimentation. La capacité des organisations d'ESS à maintenir un potentiel à innover et à apporter de manière récurrente des changements nécessaires dans leur environnement doit être vérifiée et permettrait de valoriser davantage le rôle de ces organisations.
- Enfin, au niveau macro, des études pourraient être menées sur les dispositifs territoriaux et une typologie plus précise de ces dispositifs pourrait émerger. Un regard plus critique sur le rôle de ces dispositifs et les effets « institutionnalisants » sur leur champ est également

nécessaire (en évoquant les risques du mimétisme, de banalisation des valeurs de l'ESS, les freins à l'innovation).

Une seconde limite relève de la difficulté à gérer certains aspects processuels et contextuels de notre étude. Lors de notre entrée sur le terrain, le projet était récent, mais préexistait à notre travail doctoral et avait vocation à se pérenniser, ce qui posait d'importantes questions quant au périmètre « temporel » de notre étude : à quel moment commencer l'analyse et surtout, à quel moment y mettre un terme ? Pour intégrer les contraintes de réalisation du doctorat avec la dynamique du projet étudié (et l'incertitude qu'a fait planer la crise sanitaire pendant 2 des 4 années du doctorat sur nous comme sur les acteurs du projet), nous avons fait le choix de segmenter notre approche du concept d'innovation sociale et d'étudier plus en détail l'émergence du projet et son implémentation en cours. La crise sanitaire est en ce sens venue fortement influencer cette trajectoire du projet, provoquant son ralentissement et annihilant pour nous l'idée que nous avions d'étudier un deuxième, voire un troisième cas de projets émergents ciblés lors de nos enquêtes préliminaires. Si notre étude permet de révéler plusieurs « moments entrepreneuriaux » forts, marqueurs de ce processus d'émergence, nos collectes de données et notre analyse ne s'arrêtent pas sur un moment de ce type, elles s'achèvent alors que le projet se stabilisait et gagnait en structuration. Il nous est apparu difficile d'appréhender la fin d'un « mode projet », les acteurs utilisant toujours ce terme en 2022. Mais c'est à travers cette stabilisation identifiée que sont esquissées les innovations sociales « relatives aux champs » que porte La Cocotte Solidaire et qui permettent d'entrevoir les efforts des acteurs se concrétiser sans que pour autant nous puissions en livrer une analyse approfondie. Nous réalisons de nombreux schémas tout au long de notre étude pour accompagner et instaurer une logique de développement dans notre analyse, mais il faut bien noter que notre choix d'analyse des prémices du processus d'innovation sociale suit un modèle davantage itératif et non séquentiel (Langley, 1999). Nous n'étions pas en mesure de dater et d'analyser de manière séquentielle nos données et n'avions pas intérêt à présenter la progression de La Cocotte Solidaire selon des étapes et des mécanismes successifs au risque de rendre notre analyse trop superficielle.

Compte tenu de cette limite, nous proposons de poursuivre notre recherche auprès de La Cocotte Solidaire. Cette idée va à l'encontre du besoin de « réussir sa sortie » du terrain sur lequel le chercheur-ethnographe s'engage (Petitgand, 2018), mais dans la situation qui est la nôtre, l'intérêt de préserver le rapport et la connaissance acquise d'un terrain peut sembler supérieur. Il serait question d'envisager la poursuite de l'étude longitudinale de La Cocotte Solidaire en poursuivant la collecte de données régulière auprès des acteurs clés du projet. Le projet, devenu association, organisation employeuse et qui sait, prochainement à l'initiative d'une SCIC ? D'un réseau d'acteurs sur son territoire ? D'un réseau de Tiers-Lieux ? Ce sont autant de possibilités et de voies de recherches

prometteuses qui nous permettraient de construire un récit à plus long terme de la vie d'une OESS. Si les organisations coopératives sont réputées plus pérennes que les entreprises classiques, il apparaît nécessaire de s'intéresser aux cas d'associations citoyennes et employeuses comme La Cocotte Solidaire en analysant notamment leur résilience.

En lien avec les deux précédentes limites, notre recherche souffre également d'une limite relative à notre rapport au terrain. Intégrés en tant que co-président élu au sein de l'association, notre rapport au projet et à ses acteurs est étroitement lié à cette position et aux responsabilités associées. En interne, La Cocotte Solidaire est un écosystème d'une dizaine de personnes seulement et les étroites relations que nous nouons avec eux facilitent et, mais aussi contraignent notre recherche. À mesure que notre position au sein du projet se renforçait, il nous était de plus en plus difficile de jouer « l'acceptable incompetent » (Lofland, 2009) et d'interroger de manière neutre différents acteurs, usagers, ou parties prenantes du projet. C'est probablement ce qui explique les biais de sélection de répondants et la concentration importante de nos entretiens et analyses menés auprès des deux salariées co-fondatrices au détriment d'un plus faible nombre d'entretiens menés auprès d'acteurs moins centraux. Nous aurions notamment pu nous entretenir avec plus d'acteurs en interne (usagers de l'association, stagiaires, autres bénévoles et sympathisants), mais également en externe (fournisseurs, acteurs politiques locaux, entrepreneurs du quartier, etc.).

Aussi, nous aurions pu exploiter davantage les rôles d'un *outsider* ou d'un partenaire de recherche (LeCompte et Schensul, 2013), qu'il soit chercheur ou acteur de l'écosystème, pour obtenir un avis différencié voire co-construire notre grille de codage (Nvivo permet notamment de faire des comparaisons d'encodage et de mesurer la fiabilité inter-évaluateur). Nous avons construit des relations de proximité avec les co-fondatrices et multiplié les discussions avec elles (en tant que *gatekeepers*), et bien qu'informels, ces échanges structuraient les allers-retours avec la théorie et nos choix d'analyses : nous n'étions pas un « loup solitaire », un stéréotype souvent associé à l'ethnographe (LeCompte et Schensul, 2013). Notre vision est davantage intra-organisationnelle, alors, des données plus conséquentes et fiables sur l'écosystème et les champs organisationnels évoqués auraient certainement permis un meilleur équilibre de notre regard intra/extra-organisationnel sur le projet et diminué l'aspect intuitif du développement de notre recherche.

Enfin, nous aurions finalement pu co-construire un projet de recherche-action (David et al., 2012) pour formaliser et cadrer davantage notre rôle et nos objectifs en tant que chercheur au sein du projet. La mise en place d'un tel dispositif de recherche serait également intéressante pour nous investir plus précisément dans l'objectif d'innovation et de transformation sociale (et ne pas trop s'éparpiller dans les méandres des multiples enjeux organisationnels) et peut faire l'objet de futures recherches auprès

de La Cocotte Solidaire ou d'autres acteurs. Nous pensons effectivement que la recherche-action en contexte d'innovation sociale porte le potentiel d'une recherche scientifique plus ancrée et impliquée dans les changements sociétaux à mener. Elle doit également permettre, ce que notre recherche ne produit pas, l'élaboration d'outils de gestion et de pratiques managériales concrètes qui peuvent aider les acteurs à mieux résoudre les problèmes qu'ils rencontrent sur le terrain.

Le dernier axe de limites présenté est davantage conceptuel. Le cadre théorique retenu nous a guidé et outillé pour appréhender l'émergence du projet d'innovation sociale en situation d'agence encadrée. Face à ce phénomène paradoxal d'agence encadrée, nous avons toutefois pu manquer de supports théoriques pour analyser les comportements des acteurs. Notre travail de codage révèle notamment l'importance de micro-pratiques d'identification et de désidentification du projet (code 4.2.1, Annexe 5, p. 413) qui selon nous sont essentielles pour qu'un projet contraint par la multiplicité de la structure parvienne à s'autonomiser. Ces micro-pratiques permettent d'entrevoir le rapport aux structures de domination et aux pressions institutionnelles des agents innovants et les moyens dont ils disposent pour exercer une forme de résistance institutionnelle (Bourbousson, 2018). L'importance de ces résultats émergents illustre la limite du cadre théorique néo-institutionnel à bien différencier et à s'adapter au contexte d'émergence organisationnelle et d'entrepreneuriat à échelle microsociale que nous avons tenté de saisir. La réussite de projet d'innovation sociale au niveau institutionnel passe nécessairement par l'articulation de micro-pratiques et stratégies qui nous sont apparues de trop petite échelle pour les concepts d'entrepreneuriat et de travail institutionnel (Ben Slimane, 2019).

Nous pouvons suggérer la réalisation de travaux dédiés à l'approfondissement de micro-pratiques préalables au travail et au changement institutionnel. Il s'agit de s'emparer des pratiques stratégiques des innovateurs sociaux et de les associer à la théorie néo-institutionnelle pour mettre en avant comment leurs efforts et pratiques quotidiennes peuvent changer les institutions. Il faut en ce sens continuer à faire des ponts entre pratiques entrepreneuriales, d'innovation et changement institutionnel, par exemple, en affinant nos propositions d'un bricolage entrepreneurial porté sur son environnement (inter-institutionnel, identitaire et instrumenté). Mettre en lien les enjeux et terrains de l'innovation sociale avec les théories du travail identitaire (Burellier, 2020 ; Gregori et al., 2021) promet d'envisager de riches voies de recherche. Ces théories évoquent des processus de désidentification qu'il s'agirait d'appliquer aux projets et aux acteurs socialement innovants afin d'affiner notre compréhension des enjeux de construction identitaires relatifs à ces initiatives à la fois hybrides et porteuses de transformation.

Les limites exposées suggèrent de nombreuses opportunités d'approfondissement et de poursuites pour la recherche en innovation sociale. Nous souhaitons également souligner plusieurs voies de

recherches qui peuvent être transverses aux domaines corollaires de l'entreprise sociale, de l'ESS voire de l'entrepreneuriat et de la RSE.

D'une part, notre recherche reconnaît le rôle particulier des innovateurs sociaux et notamment des acteurs clés du portage de projet, occupant une place indispensable et potentiellement compromettante (pour eux comme pour le projet). Ce constat doit s'accompagner d'études menées en profondeur sur le vécu de ces innovateurs sociaux qui occupent effectivement une position sensible dans les organisations hybrides et innovantes. En jouant constamment sur leurs capacités d'ambidextrie (Grimand et al. 2018a), en s'engageant envers une cause sociale à laquelle ils sont plus ou moins reliés, en diffusant des « modes de faire » alternatifs face à la pression du conformisme, etc., les innovateurs sociaux s'exposent à de réels risques psychologiques tels que des formes de stress sociaux qu'il conviendrait d'étudier (Van Wijk et al., 2018). Dans une posture critique, les sSciences de gestion doivent effectivement se saisir des « externalités négatives » de l'innovation sociale et du développement de projet dans l'ESS. Les OESS courent de nombreux risques associés aux contradictions qu'ils intègrent et qui créent des injonctions paradoxales, la difficulté de distinguer vie privée et vie professionnelle ou encore des tensions entre contrôle et collaboration dans le travail (Nativel, 2017). À ce titre, certains acteurs à qui nous avons soumis le radar en sept dimensions utilisé pour appréhender le potentiel d'innovation sociale (cf. Figure 6 p. 63) ont pointé du doigt l'omission courante dans l'ESS de la qualité du travail et de la place de « l'humain » dans les organisations qui innovent socialement. Des recherches peuvent ainsi associer la conceptualisation d'une dimension de « ressources humaines » et éventuellement inspirée de l'éthique du *care* dans le processus d'innovation sociale à l'analyse des enjeux « émotionnels » des innovateurs sociaux (Van Wijk et al., 2018).

D'autre part, notre thèse ouvre la voie à davantage de recherches sur le rôle de l'instrumentation dans les projets hybrides et collectifs comme celui de La Cocotte Solidaire (Bouchard et Michaud, 2015 ; Smith et Besharov, 2019 ; Schieb-Bienfait et al., 2020). Que ce soit l'étude des pratiques des acteurs relatifs aux dispositifs extérieurs dont ils s'emparent, ou de l'exploitation d'outils en interne qui leur permet d'affirmer leur hybridité, le contexte à la fois inter-organisationnel et entrepreneurial dans lequel émergent les organisations sociales offre des supports pour l'expérimentation et le renouvellement de la recherche sur l'instrumentation gestionnaire (Schieb-Bienfait et al., 2020). Nous pensons notamment au rôle joué par le système de prix libre exploité à La Cocotte Solidaire qui peut être identifié comme un exemple d'adaptation de techniques marketing pour l'ESS (Béji-Bécheur, 2018). La prise en compte de la sociomatérialité dans ces contextes vient enrichir l'analyse de l'hybridité et des tensions organisationnelles (Michaud, 2011). Elle doit également permettre une analyse plus critique des pressions institutionnelles subies par les organisations naissantes incitées à

instrumenter leur démarche parfois au risque de perdre le sens de celle-ci (Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015 ; Séran, 2018 ; Maisonnasse et al., 2019). Nous suggérons d'étendre cette prise en compte souvent limitée aux outils tangibles et performatifs à une plus grande variété d'artefacts.

C'est avec cette dernière proposition de recherche que nous allons conclure en rappelant que les projets d'innovation sociale émergent et « sont ce qu'ils sont » à cause de besoins, de difficultés, d'injustices ou de dysfonctionnements vécus et/ou observés quelque part dans nos sociétés. C'est pour cela que les innovateurs sociaux doivent, non pas reproduire, mais s'écarter de l'existant, abandonner certaines pratiques, refuser certains outils, éviter certains partenariats, etc. Étudier et comprendre ce que « ne font pas » les innovateurs sociaux pourra en ce sens nourrir de nombreuses recherches, et rejoindre la réflexion de Weick (2007) pour qui le potentiel humain se réalise autant par ce que l'on acquière que ce que l'on délaisse. Dans son article intitulé « *Drop your tools: on reconfiguring management education* », Weick met en lumière une citation de Lao Tseu que nous traduisons pour marquer la fin de cette thèse :

*« Dans la quête de connaissance, quelque chose gagne à être acquis chaque jour  
Dans la quête de sagesse, quelque chose gagne à être délaissé chaque jour »*

*Lao Tseu*

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Abraham, Y.-M. (2019). Guérir du mal de l'infini. Produire moins, partager plus, décider ensemble. Ecosociété (Editions).
- Acquier, A., Carbone, V., & Massé, D. (2017). À quoi pensent les institutions ? - Théorisation et institutionnalisation du champ de l'économie collaborative. *Revue Française de Gestion*, 43, 25-49.
- Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 13, 5-37.
- Aït-Aoudia, M., Bargel, L., Ethuin, N., Massicard, É., & Petitfils, A.-S. (2010). Franchir les seuils des partis. Accès au terrain et dynamiques d'enquête. *Revue internationale de politique comparée*, 17, 15-30.
- Akemu, O., Whiteman, G., & Kennedy, S. (2016). Social Enterprise Emergence from Social Movement Activism: The Fairphone Case. *Journal of Management Studies*, 53, 846-877.
- Alberio, M., & Moralli, M. (2021). Social innovation in alternative food networks. The role of co-producers in Campi Aperti. *Journal of Rural Studies*, 82, 447-457.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Allard, F., & Bravo, K. (2016). L'impact d'une recherche métisse : L'« alteraction ». *Revue Française de Gestion*, 42, 93-110.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2003). Chapitre 3: La recherche-action. In *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Éditions EMS, Paris, 86-132.
- Alter, N. (2005). *L'innovation ordinaire*. Paris: Quadrige/PUF.
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y.-F. (2015). *Les Nouvelles approches sociologiques des organisations*. Média Diffusion.
- Audebrand, L. K. (2017). Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise: The case for (re)introducing worker cooperatives. *M@n@gement*, Vol. 20, 368-393.
- Audebrand, L. K. (2018). *Le management responsable : Une approche axiologique* (Presse de l'Université Laval). Québec.
- Audebrand, L., Michaud, M., & Lachapelle, K. (2017). Les coopératives de solidarité : Un modèle unique de soutien à l'entrepreneuriat collectif. *Revue internationale P.M.E.*, 30, 163-189.
- Aufrère, L., Eynaud, P., Gauthier, O., & Vercher-Chaptal, C. (2019). Entreprendre en commun(s): Une étude du processus de création d'un supermarché coopératif et participatif. *Revue Française de Gestion*, 45, 83-96.
- Avenier, M.-J. (2008). Une démarche méthodologique pour l'enrichissement réciproque entre théories et pratiques de gestion. 11.
- Avise. (2015). MODE D'EMPLOI: L'innovation sociale. Consulté à l'adresse <https://www.avise.org/ressources/mode-demploi-linnovation-sociale>
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'AEGIS*, 7, 33-46.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.



- Bargues, É., Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2017). Mettre en œuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP - Une lecture en termes de travail institutionnel. *Revue Française de Gestion*, 43, 31-50.
- Barth, S., Barraket, J., Luke, B., & McLaughlin, J. (2015). Acquaintance or partner? Social economy organizations, institutional logics and regional development in Australia. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27, 219-254.
- Battilana, J., Besharov, & Mitzinnck. (2017). On Hybrids and Hybrid Organizing: A Review and Roadmap for Future Research. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 128-163).
- Battilana, J., & D'Aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. In *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge University Press.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53, 1419-1440.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3, 65-107.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8, 397-441.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises. *Academy of Management Journal*, 58, 1658-1685.
- Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'«entretien ethnographique». *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, 9, 226-257.
- Bédé, D., Bédé, S., Fiorello, A., & Maumon, N. (2012). L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : Le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises. *Management & Avenir*, n° 54, 83-106.
- Béji-Bécheur, A. (2018). Marketing pour les organisations de l'économie sociale et solidaire, attention danger ! In *GESS- Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires* (EMS, p. 61-76). Caen.
- Béji-Bécheur, A., Codello-Guijarro, P., & Pallas, V. (2016). La SCIC : Comprendre une configuration de gouvernance multisociétariale. *Revue de l'organisation responsable*, 11, 24-35.
- Ben Slimane, K. (2019). 5. Théorie néo-institutionnelle : une perspective micro. In *Les grands courants en management stratégique*. EMS Editions.
- Ben Slimane, K., & Diridollou, C. (2017). Les stratégies de légitimation morale de l'innovation - Les transmissions vidéo des cérémonies funéraires via Internet en France. *Revue Française de Gestion*, 43, 89-104.
- Besançon, E. (2013). Chapitre III. L'innovation sociale en pratiques solidaires : Processus, résultat, impacts et changements. In E. Besançon, N. Chochoy, & T. Guyon, *L'innovation sociale* (p. 49). L'Harmattan.
- Besançon, E. (2014). Théories et pratiques du changement institutionnel en économie solidaire : Une approche institutionnaliste par l'innovation sociale (Thèse, Amiens). Amiens.
- Besançon, E. (2015). La diffusion de l'innovation sociale, un processus de changement multiforme. *Sociologies pratiques*, n° 31, 31-40.

- Besaçon, E., & Chochoy, N. (2015). Les marqueurs d'innovation sociale : Une approche institutionnaliste. *Revue internationale de l'économie sociale : RECMA*, 80-93.
- Besaçon, E., & Chochoy, N. (2019). Mesurer l'impact de l'innovation sociale : Quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? *Revue internationale de l'économie sociale : RECMA*, N° 352, 42-57.
- Besaçon, E., Chochoy, N., & Guyon, T. (2013). *L'innovation sociale: Principes et fondements d'un concept*. Paris: Harmattan.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications. *Academy of Management Review*, 39, 364-381.
- Billaudeau, V., Bioteau, E., Minetto, B., & Pierre, G. (2016). Le Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) d'Ancenis : Quels impacts pour le territoire ?. *Communication & Organisation*, n° 50, 61-76.
- Billaudeau, V., Christofol, H., & Mathieu, J.-P. (2019). Dynamiques entrepreneuriales au sein de projets collectifs d'innovation sociale. *Marché et organisations*, n° 36, 153-177.
- Billis, D. (2010). *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*. Macmillan International Higher Education.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 825.
- Bishop, S., & Waring, J. (2016). Becoming hybrid: The negotiated order on the front line of public-private partnerships. *Human Relations*, 69, 1937-1958.
- Boitier, M., & Rivière, A. (2016). Les systèmes de contrôle de gestion, vecteurs d'une logique gestionnaire : Changement institutionnel et conflits de logiques à l'université. *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 22, 47-79.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (2006). *On Justification: Economies of Worth*. Princeton University Press.
- Boncler, J., & Hlady Rispal, M. (2004). L'entrepreneuriat en milieu solidaire : Un phénomène singulier ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 3, 21-32.
- Boncler, J., Rispal, M. H., & Verstraete, T. (2006). Entreprendre ensemble : Cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 5, 9-29.
- Bouchard, M. J. (2006). De l'expérimentation à l'institutionnalisation positive: L'innovation sociale dans le logement communautaire au Québec. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 77, 139-166.
- Bouchard, M. J. (2011). *L'économie sociale, vecteur d'innovation: L'expérience du Québec*. PUQ.
- Bouchard, M. J. (2015). Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation. *Sociologies pratiques*, n° 31, 9-14.
- Bouchard, M. J., & Michaud, V. (2015). La politique d'achat d'une coopérative de solidarité en environnement. *Revue Française de Gestion*, 143-158.
- Bouchard, M. J., & Rousselière, D. (2016). Do Hybrid Organizational Forms of the Social Economy have a Greater Chance of Surviving? An Examination of the Case of Montreal. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27, 1894-1922.
- Boudes, M. (2014). Repenser le travail à l'intersection des ordres institutionnels. *La Revue des Sciences de gestion*, N° 269-270, 101-110.
- Boudes, M. (2018). Entreprise sociale : Être ou ne pas être hybride ? Étude d'une coopérative d'activité et d'emploi. *Marché et organisations*, n° 31, 41-59.

- Boughzala, Y. (2022). Vers une approche collective de l'innovation sociale : Le rôle joué par l'entrepreneuriat social en Tunisie. *Innovations*, N° 62, 161-189.
- Boughzala, Y., Rhodesly, D., & Chouki, M. (2019). Du porteur de projet à l'entreprise sociale : Un parcours entrepreneurial atypique ? *Revue internationale P.M.E.*, 32, 57-83.
- Bourbousson, C. (2018). La "mise en dispositif" de Réseaux Territorialisés d'Organisations : Quel travail institutionnel à l'oeuvre ? (Thèses, Aix-Marseille Université). Aix-Marseille Université.
- Bourbousson, C. (2019). RTO et pluralisme institutionnel. *Revue française de gestion*, N° 283, 109-126.
- Bourbousson, C., Furt, J.-M., & Iglésias, A. (2021). La difficile émergence d'un entrepreneuriat collectif dans le secteur créatif. *Revue française de gestion*, N° 296, 65-84.
- Bourbousson, C., Maisonnasse, J., & Richez-Battesti, N. (2022). Instruments publics de clusterisation de l'ESS et pluralisme institutionnel. *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, 67-87.
- Boutillier, S. (2009). Aux origines de l'entrepreneuriat social. Les affaires selon Jean-Baptiste André Godin (1817-1888). *Innovations*, n° 30, 115-134.
- Boutillier, S., & Uzunidis, D. (2017). *L'entrepreneur : La fonction économique de la libre entreprise*. ISTE Group.
- Bovais, H. (2014). Le pluralisme intégré, pierre angulaire des organisations hybrides. *Revue française de gestion*, N° 240, 97-114.
- Brasseur, M. (2012). L'interaction du chercheur avec son terrain en recherche-action : deux cas d'accompagnement individuel des managers. *Recherches en Sciences de gestion*, 89, 103-118.
- Bréchet, J., & Dufeu, I. (2018). *Liberté individuelle et force du collectif Le projet Bio Loire Océan*. Editions du Croquant.
- Bréchet, J.-P., & Schieb-Bienfait, N. (2011). L'entrepreneuriat confronté au pluralisme théorique : La nécessité d'une Project-Based View. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 10, 29-44.
- Bréchet, J.-P., Schieb-Bienfait, N., & Desreumaux, A. (2009). Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 8, 37-53.
- Brès, L., Raufflet, E., & Boghossian, J. (2018). Pluralism in Organizations: Learning from Unconventional Forms of Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20, 364-386.
- Brouard, F., Larivet, S., & Sakka, O. (2010). Entrepreneuriat Social et Participation Citoyenne. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 1.
- Brûlé-Gapihan, E., & Trouinard, A. (2010). Le changement dans la perspective institutionnelle. In *Le management du changement* (Vuibert, p. 35-56). HAL.
- Burellier, F. (2020). Quand docteur Jekyll négocie avec M. Hyde. Les ajustements identitaires lors de transitions de rôle. *Revue française de gestion*, 286, 15-34.
- Burrell, G., & Morgan, G. (2017). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Routledge.
- Caillé, A. (2003). Sur les concepts d'économie en général et d'économie solidaire en particulier. *Revue du MAUSS*, 21, 215-236.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51.
- Callon, M., & Latour, B. (2013). *La science telle qu'elle se fait: Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*. La Découverte.
- Calvez, V. (2013). Les paradoxes de la sérendipité dans les organisations. *Humanisme et Entreprise*, 313, 87-104.
- Cefaï, D. (2007). Pourquoi se mobilise-t-on ?. Les théories de l'action collective. *Lectures, Les livres*.

- Chambon, J.-L., David, A., & Devevey, J.-M. (1982). *Les innovations sociales*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Château-Terrisse, P. (2013). Les outils de gestion, transporteurs et régulateurs des logiques institutionnelles : Cas de deux organisations de capital-risque solidaire (Thèse de doctorat, Paris Est). Paris Est.
- Château-Terrisse, P. (2012). Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire. *Management & Avenir*, n° 54, 145-167.
- Château-Terrisse, P. (2015). Les rôles des outils de gestion dans les organisations de l'économie sociale et solidaire. *Vie sciences de l'entreprise*, N° 199, 49-61.
- Château-Terrisse, P., & Jogleux, M. (2018). L'usage du business plan dans des fonds sociaux : Les apports du rôle de médiateur. *Comptabilite - Controle - Audit*, Tome 24, 67-95.
- Chiapello, È., & Gilbert, P. (2014). *Sociologie des outils de gestion* (La découverte).
- Claire, C., Lefebvre, V., & Ronteau, S. (2020). Entrepreneurship as practice: Systematic literature review of a nascent field. *Entrepreneurship & Regional Development*, 32, 281-312.
- Clegg, S. R., da Cunha, J. V., & e Cunha, M. P. (2002). Management Paradoxes: A Relational View. *Human Relations*, 55, 483-503.
- Clemente, M., & Roulet, T. J. (2015). Public Opinion As a Source of Deinstitutionalization: A "Spiral of Silence" Approach. *Academy of Management Review*, 40, 96-114.
- Cloutier, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale ? Montréal: CRISES.
- Codello-Guijarro, P., & Béji-Bécheur, A. (2015). Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion. *Revue française de gestion*, N° 246, 103-109.
- Collins, H. (2004). Interactional expertise as a third kind of knowledge. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 3, 125-143.
- Commons, J. R. (1931). Institutional Economics. *The American Economic Review*, 21, 648-657.
- Couchoro, M., & Ashta, A. (2016). Analyse de la dérive de mission des IMF à partir des critères de sélection. *Savings and Development*, 40, 103-123.
- Coule, T., & Patmore, B. (2013). Institutional Logics, Institutional Work, and Public Service Innovation in Non-Profit Organizations. *Public Administration*, 91, 980-997.
- CRESS Pays de la Loire. (2019). Faciliter l'essor de l'innovation sociale : enjeux pour l'écosystème d'accompagnement et de financement des Pays de la Loire.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8, 423-454.
- Daudigeos, T. (2019). 4. Approches néo-institutionnelles macro et meso : quelle pertinence pour la pensée stratégique ? In *Les grands courants en management stratégique*. EMS Editions.
- Daudigeos, T., Boutinot, A., & Jaumier, S. (2013). Taking Stock of Institutional Complexity: Anchoring A Pool of Institutional Logics into the Interinstitutional System with a Descendent Hierarchical Analysis. In *Institutional Logics in Action*, Part B: Vol. 39 Part B (p. 319-350). Emerald Group Publishing Limited.
- David, A. (1998). Outils de gestion et dynamique du changement. *Revue Française de Gestion*, 44-59.
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. Présenté à AIMS.
- David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: Éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Presses des MINES.
- Davies, I. A., & Chambers, L. (2018). Integrating hybridity and business model theory in sustainable entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*, 177, 378-386.

- De Vaujany, F. X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : Vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, n° 9, 109-126.
- Dees, J. G., & Anderson. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Research on Social Entrepreneurship*. ARNOVA Occasional Paper Series, 1, 39-66.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1, 32-53.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2011). Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : Une perspective comparative. *Revue internationale de l'économie sociale : RECMA*, 18-35.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2019). La diversité des modèles d'entreprise sociale : Nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale. *Marché et organisations*, n° 36, 17-38.
- Degavre, F., Bourguignon, M., & Fossati, E. C. (2015). Les innovations sociales dans l'aide aux personnes âgées en Wallonie. Une analyse de l'hybridation des ressources. *Sociologies pratiques*, n° 31, 41-54.
- Degavre, F., & Lemaître, A. (2008). Approches substantives de l'économie : Des outils pour l'étude des organisations d'économie sociale. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*. (38)
- Degeorge, J.-M., & Messeghem, K. (2016). Poursuite d'opportunité entrepreneuriale et modes de management. *Finance Contrôle Stratégie*. (19-2).
- Delacour, H., & Leca, B. (2011). Grandeur et Décadence du Salon de Paris : Une Etude du processus de désinstitutionnalisation d'un événement configurateur de champ dans les activités culturelles. *M@n@gement*, 14, 47-78.
- Demir, C., Werner, A., Kraus, S., & Jones, P. (2020). Hybrid entrepreneurship: A systematic literature review. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 34, 29-52.
- Denis, J.-L., Ferlie, E., & Van Gestel N. (2015). Understanding Hybridity in Public Organizations. *Public Administration*, 93, 273-289.
- Denos, G., Maurel, C., & Pantin, F. (2021). Tensions et opportunités : le cas d'un dispositif participatif dédié à l'émergence d'organisations hybrides. *Innovations*, 65(2), 189-218.
- Di Méo, G. (2006). *Les territoires de l'action*. Bulletin de la Société Géographique de Liège, 7-17.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and Agency in Institutional Theory. *Institutional Patterns and Organizations Culture and Environment*, 3-21.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16, 417-436.
- Domanski, D., Howaldt, J., & Kaletka, C. (2020). A comprehensive concept of social innovation and its implications for the local context – on the growing importance of social innovation ecosystems and infrastructures. *European Planning Studies*, 28, 454-474.
- Dorado, S. (2005). Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening. *Organization Studies*, 26, 385-414.
- Dorado, S. (2006). Social entrepreneurial ventures: Different values so different process of creation, no ?. *Journal of developmental entrepreneurship*, 11, 319-343.

- Drapéri, J. F. (2010). L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme. *Revue internationale d'économie sociale*, 1-14
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55, 553-560.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2014). "Systematic combining"—A decade later. *Journal of Business Research*, 67, 1277-1284.
- Dufays, F. (2019). Exploring the drivers of tensions in social innovation management in the context of social entrepreneurial teams. *Management Decision*, 57, 1344-1361.
- Dufays, F., & Huybrechts, B. (2014). Connecting the Dots for Social Value: A Review on Social Networks and Social Entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5, 214-237.
- Dufays, F., & Huybrechts, B. (2016). Where do hybrids come from? Entrepreneurial team heterogeneity as an avenue for the emergence of hybrid organizations. *International Small Business Journal*, 34, 777-796.
- Dufort, P. (2019). L'innovation sociale émancipatrice : Fondements théoriques néopolanyiens. En ligne. École d'innovation sociale Élisabeth-Bruyère
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative. *Le Libellio d'AEGIS*, 3, 3-9.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gerer et comprendre*, N° 112, 29-42.
- Duracka, N. (2018). L'innovation sociale chez les acteurs de l'économie sociale et solidaire en Auvergne : Une approche communicationnelle. (Thèse de doctorat. Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand)
- Durand-Folco, J. (2019). Les trois trajectoires historiques de l'innovation sociale. Entre marchandisation, reconnaissance et émancipation. In *Trajectoires d'innovation. De l'émergence à la reconnaissance* (p. 29-37). Presses de l'Univ. du Québec.
- Durand-Folco, J. (2020). L'innovation sociale comme champ de bataille. En ligne. École d'innovation sociale Élisabeth-Bruyère.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Emin, S., & Guibert, G. (2017). Complexité et auto-organisation en entrepreneuriat collectif : Analyse d'une scène musicale locale. *Revue internationale P.M.E.*, 30, 87-113.
- Emin, S., & Schieb-Bienfait, N. (2013). De la pertinence des approches par le projet pour analyser les processus entrepreneuriaux collectifs : Une étude de cas sur le territoire de la Confédération Paysanne. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 12, 15-42.
- Enjolras, B. (2010). Gouvernance verticale, gouvernance horizontale et économie sociale et solidaire : Le cas des services à la personne. *Géographie, économie, société*, Vol. 12, 15-30.
- Evers, A., & Laville, J.-L. (Éds.). (2005). *The third sector in Europe* (Reprinted). Cheltenham: Elgar.
- Eynaud, P. (2019). *Les nouveaux enjeux de la gouvernance des associations*. RECMA, N° 351, 45-55.
- Eynaud, P., & Carvalho de França Filho, G. (2019). *Solidarité et organisation : Penser une autre gestion*. Editions Eres.

- Fabbe-Costes, N., Fulconis, F., & Koulikoff-Souviron, M. (2013). La recherche en management logistique : La question des unités d'analyse et du périmètre. In *La logistique : une approche innovante des organisations*. PUP-Presses Universitaires de Provence, Aix-en-Provence.
- Fayolle, A., & Gailly, B. (2009). Évaluation d'une formation en entrepreneuriat : Prédilections et impact sur l'intention d'entreprendre. *M@n@gement*, Vol. 12, 176-203.
- Fitzgerald, T., & Shepherd, D. (2018). Emerging Structures for Social Enterprises Within Nonprofits: An Institutional Logics Perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47, 474-492.
- Fleming, L., & Waguespack, D. M. (2007). Brokerage, Boundary Spanning, and Leadership in Open Innovation Communities. *Organization Science*, 18, 165-180.
- Fontan, J.-M. (2008). Développement territorial et innovation sociale : L'apport polanyien. *Interventions Économiques pour une Alternative Sociale*, Iss 38 (2008).
- Fontan, J.-M. (2011). Entreprenariat social et entreprenariat collectif : Synthèse et constats. *Canadian journal of nonprofit and social economy research*, 2.
- Fontan, J.-M., & Klein, J.-L. (2003). *Reconversion économique et développement territorial*. PUQ.
- Foroudi, P., Akarsu, T. N., Marvi, R., & Balakrishnan, J. (2021). Intellectual evolution of social innovation: A bibliometric analysis and avenues for future research trends. *Industrial Marketing Management*, 93, 446-465.
- Foudriat, M. (2019). Chapitre 7. Problématiques méthodologiques. Dans : M. Foudriat, La co-construction : Une alternative managériale (pp. 163-183). Rennes : Presses de l'EHESP.
- Fraisse, L. (2019). Un parcours de recherche au coeur de la construction de l'économie sociale et solidaire : Innovation, institutionnalisation et comparaison (These de doctorat, Paris, CNAM). Paris, CNAM.
- Fraisse, L. (2020). Janus et l'innovation sociale : In *Du social business à l'économie solidaire* (p. 45-70). Érès.
- Freeman, R. E. (Éd.). (2013). *Stakeholder theory: The state of the art* (3. print). Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Freeman, R. E. E., & McVea, J. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. SSRN Electronic Journal.
- Friedland, R., & Alford, R. (1991). Bringing Society Back In : *Symbols, Practices, and Institutional Contradictions*. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (Univeristy of Chicago Press, p. 232-263).
- Gallois, F., Lecat, C., & Nieddu, M. (2016). Mobilisation territoriale et mise en réseau des acteurs dédiés à la production d'innovation sociale : Une étude de cas. *Géographie, économie, société*, Vol. 18, 359-385.
- Gand, S. (2015). Gouvernance démocratique et circulation des savoirs. *Revue française de gestion*, N° 246, 127-142.
- Gardin, L. (2002). Le bénévolat dans une approche substantive de l'économie. Le cas de cinq services d'aide aux personnes dépendantes. *Revue française des affaires sociales*, 135-147.
- Gardin, L. (2006). *Les initiatives solidaires : La réciprocité face au marché et à l'État* (Eres).
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall).
- Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. (2007). Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 28, 957-969.
- Gatel, J. (2020). *L'économie sociale et solidaire : Un nouveau modèle de développement pour retrouver l'espoir*. Libre & Solidaire

- Gauthier, O., Léglise, L., Ouahab, A., Lanciano, É., & Dufays, F. (2019). Food Coop (2016) - Tom Boothe. *M@n@gement*, Vol. 22, 671-702.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education France.
- Geertz, C. (1973). Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture. In Basic Books. *The Interpretation of Cultures: Selected Essays* (p. 3-30). New York.
- Germain, O. (2017). Théories en entrepreneuriat : Pour que les fruits passent la promesse des fleurs. In *Les PME : d'hier à demain* ( Presses de l'Université du Québec, p. 17-65).
- Germain, O., & Jacquemin, A. (2017). Voies et voix d'approches critiques en entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 16, 7-18.
- Giacomini, G., & Jardat, R. (2014). *L'innovation par l'hybridation : Une hydre scientifique*. Éditions - EMS - Management & Société.
- Gianfaldoni, P., & Manoury, L. (2019). La contribution de la Fondation de France aux processus territorialisés et territorialisants d'innovation sociale. *Innovations*, N° 59, 103-127.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*. Éditions EMS.
- Girin, J. (1986). L'objectivation des données subjectives. Éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive. Actes du colloque "La qualité des informations scientifiques en gestion : méthodologies fondamentales en gestion", organisé par l'ISEOR avec la participation de la FNEGE les 18 et 19 novembre 1986, pp. 170-186.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research* [by] Barney G. Glaser and Anselm L. Strauss. Chicago, Aldine Pub. Co. [1967].
- Glémain, P., & Richez-Battesti, N. (2018). De l'économie sociale et solidaire à l'entreprise sociale : Entre tournant entrepreneurial et innovation. Une clé de lecture. *Marché et organisations*, n° 31, 13-19.
- Glon, É., & Pecqueur, B. (2020). Sous le soleil de Loubeyrat. Quelles combinaisons entre innovation sociale et territoire ? *Géographie, Économie, Société*, 22, 113-132.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Cambridge, MA, US: Harvard University Press.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Greenman, A. (2013). Everyday entrepreneurial action and cultural embeddedness: An institutional logics perspective. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25, 631-653.
- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin-Andersson, K. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE.
- Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : Le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir*, n° 54, 237-257.
- Grimand, A., Derumez, I. V., & Schäfer, P. (2014). Manager les paradoxes de la RSE. *Revue française de gestion*, N° 240, 133-148.
- Grimand, A., Oiry, E., & Ragaigne, A. (2018a). Les paradoxes organisationnels et le déploiement des outils de gestion : Leçons issues de deux études de cas. *Finance Contrôle Stratégie*. (21-3).
- Grimand, A., Oiry, E., & Ragaigne, A. (2018b). Paradoxes, modes de régulation et perspectives théoriques. *Revue française de gestion*, 274, 71-75.



- Grimm, R., Fox, C., Baines, S., & Albertson, K. (2013). Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 26, 436-455.
- Guedri, Z., Hussler, C., & Loubaresse, É. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s). *Revue française de gestion*, N° 240, 13-28.
- Gui, B. (1991). The Economic Rationale for the "Third Sector". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62, 551-572.
- Guidi, M.-A. D., & Moriceau, J.-L. (2019). Quand l'engagement communautaire favorise la réussite d'un projet d'innovation sociale. *Entreprendre Innover*, n° 41, 42-50.
- Gumport, P. J. (2000). Academic restructuring: Organizational change and institutional imperatives. *Higher Education*, 39, 67-91.
- Hahn, R., & Ince, I. (2016). Constituents and Characteristics of Hybrid Businesses: A Qualitative, Empirical Framework. *Journal of Small Business Management*, 54, 33-52.
- Hahn, T., & Knight, E. (2019). The Ontology of Organizational Paradox: A Quantum Approach. *Academy of Management Review*.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Harrisson, D., Klein, J.-L., & CRISES (Éds.). (2007). *L'innovation sociale: Émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Harrisson, D., & Vézina, M. (2006). L'innovation sociale: une introduction. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 77, 129-138.
- Harrisson, D., Vincent, V., & Rollin, J. (2008). Innovation sociale et arrangements efficaces. *Hermes, La Revue*, n° 50, 55-60.
- Hasselbladh, H., & Kallinikos, J. (2000). The Project of Rationalization: A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies. *Organization Studies*, 21, 697-720.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système: Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle, suivi de quatre histoires de systèmes-experts*. Paris: Economica.
- Haugh, H. (2007). Community-Led Social Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 161-182.
- Henrion, C. (2022). Événements collaboratifs d'innovation et entrepreneuriat territorial : une étude exploratoire. *Innovations*. (pré-publication).
- Hiez, D. (2006). Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les Scop. *Revue internationale de l'économie sociale : RECMA*, 34-55.
- Hjorth, D., Holt, R., & Steyaert, C. (2015). Entrepreneurship and process studies. *International Small Business Journal*, 33, 599-611.
- Hoarau, C., & Laville, J.-L. (2008). *La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*. Erès.
- Houtbeckers, E. (2017). Researcher subjectivity in social entrepreneurship ethnographies: The entanglement of stories in a co-working cooperative for social innovation. *Social Enterprise Journal*, 13, 128-143.
- Huq, J.-L. (2018). Conditioning a Professional Exchange Field for Social Innovation. *Business & Society*, 58, 1047-1082.
- Hutchins, E. (1995). How a Cockpit Remembers Its Speeds. *Cognitive Science*, 19, 265-288.
- Huybrechts, B., Rijpens, J., Soetens, A., & Haugh, H. (2020). Building legitimacy for hybrid organisations. In Handbook on hybrid organisations (Edward Elgar Publishing.).

- Janssen, F., Fayolle, A., & Wuillaume, A. (2018). Researching bricolage in social entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30, 450-470.
- Jarzabkowski, P. A., & Lê, J. K. (2017). We Have To Do This and That? You Must be Joking: Constructing and Responding to Paradox Through Humor. *Organization Studies*, 38, 433-462.
- Jarzabkowski, P., Le, J. k., & Van de Ven, A. h. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic organization*, (3), 245.
- Jaumier, S., Daudigeos, T., & Joannidès de Lautour, V. (2017). Co-Operatives, Compromises, and Critiques: What Do French Co-Operators Tell Us about Individual Responses to Pluralism? In C. Cloutier, J.-P. Gond, & B. Leca (Éds.), *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 52, p. 73-106). Emerald Publishing Limited.
- Jay, J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journal*, 56, 137-159.
- Johannisson, B. (2002). Entrepreneurship as a collective phenomenon. Working Paper, Växjö University, Suède.
- Jouison-Laffitte, E. (2009). La recherche action : Oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 8, 1-35.
- Journé, B. (2005). Etudier le management de l'imprévu: méthode dynamique d'observation in situ. *Finance Contrôle Stratégie*, 8, 63-91.
- Juban, J.-Y. (2019). Pérenniser la gouvernance démocratique dans une organisation fondée sur un projet socio-politique. Étude du cas de la société coopérative et participative Ardelaine. RIMHE : *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 35, 8, 24-49.
- Juban, J.-Y., Charmettant, H., & Magne, N. (2015). Les enjeux cruciaux du recrutement pour les organisations hybrides : Les enseignements à tirer d'une étude sur les Scop. *Management & Avenir*, 82, 81-101.
- Kent, D., & Dacin, M. T. (2013). Bankers at the gate: Microfinance and the high cost of borrowed logics. *Journal of Business Venturing*, 28, 759-773.
- Klein, H. K., & Myers, M. D. (1999). A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems. *MIS Quarterly*, 23, 67-93.
- Klein, J.-L. (2014). Innovation sociale et développement territorial. In J.-L. Klein, J.-L. Laville, & F. Moulaert, *L'innovation sociale* (p. 115). ERES.
- Kleszczowski, J. (2020). Comment évaluer l'impact social des organisations à but non lucratif ? Le cas d'Apprentis d'Auteuil. *Finance Contrôle Stratégie*. (NS-10)
- Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, 4-17.
- Koestler, A. (1964). *The Act of Creation*. Arkana.
- Kraatz, & Block, E. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. In *The Sage handbook of organizational institutionalism* (SAGE, p. 243-275.).
- Lachapelle, M. D. (2017). Innover pour innover ? Réflexions sur les limites de l'innovation sociale. Conference IDEOS.
- Ladstaetter, F., Plank, A., & Hemetsberger, A. (2018). The merits and limits of making do: Bricolage and breakdowns in a social enterprise. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30, 283-309.
- Lalonde, J.-F. (2013). La participation observante en sciences de la gestion : plaidoyer pour une utilisation accrue. *Recherches Qualitatives*, 32, 13-32.

- Lambey-Checchin, C., & Lardeau, M. (2019). À la recherche d'un équilibre dans la gestion des tensions : Comparaison de deux associations d'insertion sociale. *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 14, 5-17.
- Lampel, J., & Meyer, A. D. (2008). Field-Configuring Events as Structuring Mechanisms: How Conferences, Ceremonies, and Trade Shows Constitute New Technologies, Industries, and Markets. *Journal of Management Studies*, 45(6), 1025-1035.
- Lanciano, É., & Saleilles, S. (2011). Le travail institutionnel du mouvement des Amap. *Revue française de gestion*, N° 217, 155-172.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24, 691-710.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van De Ven, A. H. (2013). Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. *Academy of Management Journal*, 56, 1-13.
- Laville, J. L., Hillenkamp, I., Eynaud, P., Coraggio, J. L., Ferrarini, A., Filho, G. C. de F., ... Wanderley, F. (2016). Théorie de l'entreprise sociale et pluralisme : L'entreprise sociale de type solidaire. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*. (54)
- Laville, J.-L. (2008). Encastrement et nouvelle sociologie économique : De Granovetter à Polanyi et Mauss. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*. (38)
- Laville, J.-L. (2014). Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social. In *L'innovation sociale* (ERES « Sociologie économique », p. 45-80).
- Laville, J.-L., & Cattani, A. D. (2008). *Dictionnaire de l'autre économie*. Paris: Gallimard.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In *The Sage handbook of organization studies* (p. 215-254).
- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry*, 20, 52-58.
- Le Pendeven, B. (2019). Social Impact Bonds et Nouveau Management Public. *Finance Contrôle Stratégie*. (NS-5)
- LeCompte, M. D., & Schensul, J. J. (2013). *Analysis and interpretation of ethnographic data: A mixed methods approach* (2. ed). Lanham, Md. : AltaMira Press.
- Leduc Browne, P. (2016). La montée de l'innovation sociale. *Quaderni. Communication, technologies, pouvoir*, 55-66.
- Lee, M., & Battilana, J. (2013). How the Zebra Got its Stripes: Imprinting of Individuals and Hybrid Social Ventures. *Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper*. (14)
- Leonard-Barton, D. (1990). A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. *Organization Science*, 1, 248-266.
- Lévesque, B. (2007). L'innovation dans le développement économique et le développement social. In *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés* (Presses de l'Université du Québec, p. 43-70).
- Lévesque, B. (2016). Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : Vers quels nouveaux écosystèmes ? *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*. 54
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review*, 25, 760-776.
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50, 127-149.

- Liu, Y., Zhang, C., & Jing, R. (2016). Coping with Multiple Institutional Logics: Temporal Process of Institutional Work during the Emergence of the One Foundation in China. *Management and Organization Review*, 12, 387-416.
- Lofland, J. (Éd.). (2009). *Analyzing social settings: A guide to qualitative observation and analysis* (4. ed., [Nachdr.]). Belmont, Calif.: Wadsworth.
- Lubberink, R., Blok, V., van Ophem, J., van der Velde, G., & Omta, O. (2018). Innovation for Society: Towards a Typology of Developing Innovations by Social Entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9, 52-78.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51, 221-240.
- Maguire, S., & Hardy, C. (2009). Discourse and Deinstitutionalization: The Decline of DDT. *Academy of Management Journal*, 52, 148-178.
- Maignan, M., Arnaud, C., & Chateau Terrisse, P. (2018). La gestion des tensions organisationnelles dans les coopératives multisociétaires à vocation sociale : Le cas d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif dans le secteur du logement social. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 22(2), 128-143.
- Maignant, A. (2017). La construction des réseaux d'entreprises, une contribution par les oppositions paradoxales : Le cas d'un réseau d'entreprises horticoles de la région Angevine (Thèse de doctorat, Angers). Angers.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41, 36-44.
- Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. *Organization Studies*, 36, 713-739.
- Maisonasse, J., Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2019). Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : Quels outils de gestion ? RIMHE : *Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 34, 3-29.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Matheu, M. (1986). La familiarité distante. Quel regard poser sur la gestion dans notre société ? *Gérer et Comprendre*. vol. 3, p. 81-94
- Maurel, C., & Pantin, F. (2017). Les comportements en matière de RSE des sociétés coopératives : Homogénéité discursive et hétérogénéité des pratiques. *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 12, 25-40.
- Mériade, L. (2019). L'hybridation des instruments de gestion. L'exemple du pilotage de la performance universitaire en France. *Management & Avenir*, N° 108, 13-42.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Michaud. (2017). Words fly away, writings remain – paradoxes in and around documents : A methodological proposition. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 35.
- Michaud, M., & Audebrand, L. (2014). Les paradoxes de la transformation d'une association en coopérative de solidarité : Le cas de l'Accorderie de Québec. *Économie et Solidarités*, 44, 152-168.

- Michaud, M., & Audebrand, L. K. (2022). One governance theory to rule them all? The case for a paradoxical approach to co-operative governance. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 10, 100151.
- Michaud, V. (2011). Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe. *Communiquer*, 5, 47-74.
- Michaud, V. (2013). Business as a pretext? Managing social-economic tensions on a social enterprise's websites. *M@n@gement*, 294.
- Michaud, V. (2014). Mediating the Paradoxes of Organizational Governance through Numbers. *Organization Studies*, 35, 75.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (Third edition). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of Organizational Paradox: The Problem Is How We Think About the Problem. *Academy of Management Journal*, 61, 26-45.
- Mitzinneck, B. C., & Besharov, M. L. (2019). Managing Value Tensions in Collective Social Entrepreneurship: The Role of Temporal, Structural, and Collaborative Compromise. *Journal of Business Ethics*, 159, 381.
- Moisdon, J. C., & Hatchuel, A. (1997). Du mode d'existence des outils de gestion. Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations-CONDOR-IX, 6.
- Montgomery, A. W., Dacin, P. A., & Dacin, M. T. (2012). Collective Social Entrepreneurship: Collaboratively Shaping Social Good. *Journal of Business Ethics*, 111, 375-388.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe* (4. tirage). Paris: ESF éd.
- Moss, T. W., Short, J. C., Payne, G. T., & Lumpkin, G. T. (2011). Dual Identities in Social Ventures: An Exploratory Study. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35, 805.
- Moulaert, F., & Ailenei, O. (2005). Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present. *Urban Studies*, 42, 2037-2053.
- Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2014). *Pour repenser l'innovation : Vers un système régional d'innovation sociale*. ERES.
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1, 145-162.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., Sanders, B., University of Oxford, & Skoll Centre for Social Entrepreneurship. (2007). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. London: Young Foundation.
- Mullenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de gestion*, n°223, 109-120.
- Muller, P., & Tanguy, C. (2018). Les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) comme intermédiaires de l'innovation sociale : Leurs apports... et limites. *Innovations*, 58(1), 189-217.
- Muller, P. (2021). La production des innovations sociales : Une analyse par le modèle de l'écologie créative. *Technologie et innovation*, 6.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London: National Endowment for Science, Technology and the Art : Young Foundation.

- Nativel, J.-B. (2017). Manager les tensions paradoxales dans l'économie sociale et solidaire. *RECMA*, N° 344, 74-88.
- Ndour, M., & Alexandre, L. (2020). L'évolution du modèle d'affaires des organisations de l'entrepreneuriat social : Le cas des jeunes entreprises du numérique en France. *Revue internationale P.M.E.*, 33, 75-99.
- Nicholls, A. (2009). 'We do good things, don't we?': 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 755-769.
- Nicholls, A., & Murdock, A. (2012). The Nature of Social Innovation. In (Éds.), *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets* (p. 1-30). London: Palgrave Macmillan UK.
- Nicolini, D. (2012). *Practice Theory, Work, and Organization: An Introduction*. OUP Oxford.
- Nyssens, M. (2015). Innovation sociale et entreprise sociale : Quels dialogues possibles ? Une perspective européenne. In *La transformation sociale pas l'innovation sociale*, Presses de l'Université du Québec.
- Nyssens, M., & Defourny, J. (2017). Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and nonprofit organizations*, 28, 2469-2497.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16, 145-179.
- Onsongo, E. (2019). Institutional entrepreneurship and social innovation at the base of the pyramid: The case of M-Pesa in Kenya. *Industry and Innovation*, 26, 369-390.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective. *Information Systems Research*, 7, 63-92.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.
- Pache, A.-C., & Chowdhury, I. (2012). Social Entrepreneurs as Institutionally Embedded Entrepreneurs: Toward a New Model of Social Entrepreneurship Education. *Academy of Management Learning & Education*, 11, 494-510.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56, 972-1001.
- Padgett, J. F., & Powell, W. W. (2012). *The Emergence of Organizations and Markets*. Princeton University Press.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales - 4e éd.* Armand Colin.
- Pel, B., Haxeltine, A., Avelino, F., Dumitru, A., Kemp, R., Bauler, T., ... Jørgensen, M. S. (2020). Towards a theory of transformative social innovation: A relational framework and 12 propositions. *Research Policy*, 49, 104080.
- Penven, A. (2015). Reconnaissance et institutionnalisation des innovations sociales dans le champ des politiques sociales. *Innovations*, n° 48, 129-150.
- Periac, F., David, A., & Roberson, Q. (2018). Clarifying the Interplay between Social Innovation and Sustainable Development: A Conceptual Framework Rooted in Paradox Management. *European Management Review*, 15, 19-35.
- Perrini, F., Vurro, C., & Costanzo, L. A. (2010). A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22, 515-534.

- Petitgand, C. (2018). La gestion émancipatrice des entreprises sociales : Étude ethnographique d'une organisation du secteur de la mode à São Paulo (Brésil) (Thèse, Paris Sciences et Lettres). Paris Sciences et Lettres.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1, 267.
- Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13, 337-348.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40, 428-461.
- Piaget, J. (1967). *Logique et Connaissance Scientifique*. Gallimard.
- Pinos, F., & Hernandez, S. (2020). Les Contrats à Impact Social (CIS) en France, une innovation entre discours performatifs et recul démocratique ? *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 24(4), 18-33.
- Polanyi, K. (1985). *The great transformation*. Boston: Beacon Press.
- Poole, M. S., & van de Ven, A. H. (1989). Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *Academy of Management Review*, 14, 562-578.
- Powell, W. W., & Sandholtz, K. W. (2012). Amphibious entrepreneurs and the emergence of organizational forms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6, 94-115.
- Quidu, M. (2019). Le Mixed Martial Arts, entre innovation et hybridation : Genèse et développement techniques d'un sport de combat de synthèse. Étude empirique de la diversité des techniques victorieuses à l'Ultimate Fighting Championship. *Sciences sociales et sport*, 13, 137-185.
- Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108, 795-843.
- Rayna, T., & Striukova, L. (2019). Open social innovation dynamics and impact: Exploratory study of a fab lab network. *R&D Management*, 49, 383-395.
- Reay, T., & Jones, C. (2016). Qualitatively capturing institutional logics. *Strategic Organization*, 14, 441-454.
- Renko, M. (2013). Early Challenges of Nascent Social Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37, 1045-1069.
- Richez-Battesti, N. (2008). Innovations sociales et dynamiques territoriales. Une approche par la proximité. *Marche et organisations*, N° 7, 36-51.
- Richez-Battesti, N. (2015). Les processus de diffusion de l'innovation sociale : Des arrangements institutionnels diversifiés ? *Sociologies pratiques*, n° 31, 21-30.
- Richez-Battesti, N. (2016). Diversification des modèles d'entreprises d'économie sociale et solidaire : Quelle place pour l'entrepreneur ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 15, 129-142.
- Richez-Battesti, N., & Petrella, F. (2015). De l'ESS à l'entreprise sociale : Entre rupture et continuité ? Présenté à Colloque international Recherche & Régulation, Paris.
- Richez-Battesti, N., Petrella, F., & Vallade, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? *Innovations*, n°38, 15-36.
- Richez-Battesti, N., & Vallade, D. (2017). ESS, territoire et régime de solidarité : L'innovation sociale comme levier pour une « ville solidaire » ? *Revue Management & Avenir*, 105-127.
- 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. *Marche et organisations*, n° 31, 61-80.

- Rodrigues, J., & Comini, G. (2020). Hybridization movement of business through B corp certification. Working Paper.
- Rouleau, L. (2013). L'ethnographie organisationnelle d'hier à Demain. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *HS*, 27-43.
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises. *Journal of Management*, *45*, 70-95.
- Sandberg, J. (2005). How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches? *Organizational Research Methods*, *8*, 41-68.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, *26*, 243-263.
- Saulquin, J.-Y. (2008). La théorie des parties prenantes comme grille de lecture du comportement solidaire des banques envers la communauté. Colloque « Transversalité de la Responsabilité Sociale » de l'Entreprise, 13.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.
- Schatzman, J. (2020). Financer l'innovation sociale : rapport du groupe de travail animé par J. Schatzman. Haut-Commissariat à l'ESS et à l'innovation sociale.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. In San Francisco: Jossey-Bass Publishers (p. 595-599).
- Schieb-Bienfait, N., Charles-Pauvers, B., & Urbain, C. (2009). Émergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire : Acteurs, projets et logiques d'action. *Innovations*, n° 30, 13-39.
- Schieb-Bienfait, N., Dufeu, I., & Bréchet, J.-P. (2020). Le dispositif de gestion, moteur d'une dynamique entrepreneuriale collective. Le Projet Bio Loire Océan. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 19, 57-79.
- Schieb-Bienfait, N., Emin, S., Saives, A.-L., & Desmarteau, R. H. (2014). Dans quelle mesure le Business model (modèle d'affaires) peut-il être un outil d'accompagnement à la co-construction d'un projet entrepreneurial collectif ? *Humanisme et Entreprise*, n° 316, 27-46.
- Schmitt, C. (2015). La place de l'action dans la recherche en entrepreneuriat : Pour le développement d'un agir entrepreneurial. *Projectics/Proyectica/Projectique*, n°15, 113-128.
- Schmitt, C. (2017). *La fabrique de l'entrepreneuriat*. Dunod.
- Scott, W. R. (Éd.). (1994). *Organizational Sociology* (1 edition). Aldershot: Routledge.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. SAGE Publications.
- Seo, M.-G., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. *Academy of Management Review*, *27*, 222-247.
- Séran, H. (2018). Outils de gestion spécifiques dans une entreprise de l'économie sociale : Le cas d'une boucle téléphonique militante. *Revue Française de Gestion*, *44*, 11-27.
- Sharra, R., & Nyssens, M. (2010). Social innovation: An interdisciplinary and critical review of the concept. Université Catholique de Louvain Belgium, 1-15.
- Sibille, H. (2016). D'où vient, où va l'entrepreneuriat social en France ? Pour un dialogue France-Québec sur l'entrepreneuriat social. *Revue Interventions économiques*. Papers in Political Economy.
- Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J. (1986). Organizational Legitimacy and the Liability of Newness. *Administrative Science Quarterly*, *31*, 171-193.



- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64, 1-44.
- Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., & Chertok, M. (2012). A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands. *Academy of Management Learning & Education*, 11, 463-478.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36, 381-403.
- Smith, W. K., & Tracey, P. (2016). Institutional complexity and paradox theory: Complementarities of competing demands. *Strategic Organization*, 14, 455-466.
- Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches Qualitatives*, 27, 127-140.
- Steyaert, C. (2007). « Entrepreneurship » as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19, 453-477.
- Stinchcombe, A. (1965). *Social structure and organizations*. In Handbook of Organizations (J.G. March, Vol. 44, p. 142-193).
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571-610.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50, 35-67.
- Swaton, S. (2015). Chapitre 10. La banalisation des organisations et des entreprises de l'ESS. In *Économie sociale et solidaire*. Dunod.
- Szostak, B. L., Boughzala, Y., Diné, S., & Yahiaoui, S. (2018). La dynamique d'appropriation des outils de gestion dans le champ de l'ESS : Est-elle spécifique ? *Management & Avenir*, N° 100, 111-133.
- Taylor, R., Torugsa, N. (Ann), & Arundel, A. (2020). Social Innovation in Disability Nonprofits: An Abductive Study of Capabilities for Social Change. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49, 399-423.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management - 4ème édition*. Dunod.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105, 801-843.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford: Oxford University Press.
- Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model. *Organization Science*, 22, 60-80.
- Tracey, P., & Stott, N. (2017). Social innovation: A window on alternative ways of organizing and innovating. *Innovation*, 19, 51-60.
- Turker, D., & Altuntas Vural, C. (2017). Embedding social innovation process into the institutional context: Voids or supports. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 98-113.
- Van Der Yeught, C., & Bon, V. (2016). Quand une innovation sociale produit de l'innovation responsable. *Revue française de gestion*, 27-40.
- Van Maanen, J. (Éd.). (1995). *Representation in ethnography*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Van Maanen, J. (2006). Ethnography then and now. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 1, 13-21.

- Van Maanen, J., & Kolb, D. (1982). *The Professional Apprentice: Observations on Fieldwork Roles in Two Organizational Settings*. Alfred P Sloan school of management Cambridge MA.
- Van Maanen, J., Sørensen, J. B., & Mitchell, T. R. (2007). The interplay between theory and method. *Academy of Management Review*, 32, 1145-1154.
- Van Wijk, J., Zietsma, C., Dorado, S., de Bakker, F. G. A., & Martí, I. (2018). Social Innovation: Integrating Micro, Meso, and Macro Level Insights From Institutional Theory. *Business & Society*, 58(5), 887-918.
- Vézina, M., Malo, M.-C., & Selma, M. B. (2017). Mature Social Economy Enterprise and Social Innovation: The Case of the Desjardins Environmental Fund. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88, 257-278.
- Vitry, C., & Chia, E. (2016). Contextualisation d'un instrument et apprentissages pour l'action collective. *Management Avenir*, N° 83, 121-141.
- Voltan, A., & De Fuentes, C. (2016). Managing multiple logics in partnerships for scaling social innovation. *European Journal of Innovation Management*, 19, 446-467.
- Watson, T. J. (2011). Ethnography, Reality, and Truth: The Vital Need for Studies of 'How Things Work' in Organizations and Management. *Journal of Management Studies*, 48, 202-217.
- Weick, K. E. (1989). Theory Construction as Disciplined Imagination. *Academy of Management Review*, 14, 516-531.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE.
- Weick, K. E. (2007). Drop your Tools: On Reconfiguring Management Education. *Journal of Management Education*, 31, 5-16.
- Wilson, F., & Post, J. E. (2013). Business models for people, planet (& profits): Exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40, 715-737.
- Wolf, M., & Mair, J. (2019). Purpose, Commitment and Coordination Around Small Wins: A Proactive Approach to Governance in Integrated Hybrid Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30, 535-548.
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.
- York, J. G., Hargrave, T. J., & Pacheco, D. F. P. (2016). Converging Winds: Logic Hybridization in the Colorado Wind Energy Field. *Academy of Management Journal*, 59, 579-610.
- Young, D. R., & Lecy, J. D. (2014). Defining the Universe of Social Enterprise: Competing Metaphors. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25, 1307-1332.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24, 519-532.

## ANNEXES

---

### *Table des annexes*

Annexe 1 : Liste des figures .....	407
Annexe 2 : Liste des tableaux .....	409
Annexe 3 : Liste des encadrés .....	410
Annexe 4 : Liste des abréviations .....	411
Annexe 5 : Codebook de l'analyse des données .....	413
Annexe 6 : Tableau de présentation des données secondaires récoltées auprès du projet .....	432
Annexe 7 : Photographie du lieu « La Cocotte en Verre » proposé à l'occasion de l'AAP 15 lieux à réinventer .....	433
Annexe 8 : Extraits d'articles de presse illustrant la couverture médiatique du projet lors de son lancement .....	434
Annexe 9 : Illustration du système de prix libre avec prix d'équilibre (source : rapport moral 2019)	434
Annexe 10 : Zoom sur le dispositif 15 lieux à réinventer de la Ville de Nantes et la participation de La Cocotte Solidaire .....	435
Annexe 11 : Table des matières .....	437

## Annexe 1 : Liste des figures

Figure 1 : chronologie du développement abductif de la recherche .....	19
Figure 2 : architecture de la thèse.....	25
Figure 3 : Modélisation des thèmes de recherche associés à l'innovation sociale (Source : Froudi et al., 2021, p. 454) .....	33
Figure 4 : la multiplicité des acteurs et des acceptions de l'innovation sociale participe à sa complexification (source : auteur) .....	42
Figure 5 : système et processus de l'innovation sociale (source : auteur).....	62
Figure 6 : représentation multidimensionnelle du projet d'innovation sociale (source : auteur) .....	63
Figure 7 : représentation du processus entrepreneurial social (adaptée de Saebi et al., 2019, p. 83)	75
Figure 8 : représentation du processus entrepreneurial social (adapté du modèle 3M de Schmitt, 2017) .....	78
Figure 9 : schéma de l'écosystème d'innovation sociale québécois, de Lévesque (2016, p. 29).....	87
Figure 10 : modèle de développement institutionnaliste de l'innovation sociale de Turker et Altuntas Vural (2017, p. 101) .....	105
Figure 11 : représentation tripolaire du champ économique (adapté de Evers et Laville, 2005, p. 17) .....	111
Figure 12 : représentation tripolaire du champ économique (adapté de Nyssens et Defourny, 2019) .....	113
Figure 13 : modélisation du processus d'entrepreneuriat institutionnel (traduit de Battilana et al., 2009, p. 87).....	128
Figure 14 : représentation d'un système inter-institutionnel composé de champs organisationnels (source : auteur) .....	132
Figure 15 : trajectoires institutionnelles et émergence de modèles hybrides d'entreprise sociale (source : Defourny et Nyssens, 2019, p. 27).....	144
Figure 16 : processus de développement d'une organisation hybride par une équipe entrepreneuriale (source : Dufays et Huybrecht, 2016, p. 782).....	148
Figure 17 : représentation schématique d'une opposition paradoxale (Adapté de Maignant, 2017, p. 103) .....	153
Figure 18 : chronologie du développement abductif de notre recherche (Source : auteur).....	180
Figure 19 : écosystème de l'innovation sociale au Québec (Source : site internet du RQIS).....	185
Figure 20 : calendrier du parcours Popcorn suivi par le chercheur (Source : Les Écossolies).....	192
Figure 21 : représentation du rôle filtrant du dispositif Popcorn dans son écosystème (source : auteur) .....	194

Figure 22 : organisation des membres de La Cocotte Solidaire en 2022 (source : auteur) .....	205
Figure 23 : répartition des ressources de La Cocotte Solidaire en 2021 (source : rapport financier de l'association).....	209
Figure 24 : questionnements structurants de notre démarche de recherche (adapté de Fabbe-Costes et al., 2013).....	212
Figure 25 : interrelations et récursivité de l'abduction avec les processus inductif et déductif (source : auteur).....	218
Figure 26 : extrait de l'arborescence de codes sur Nvivo 12, à partir du méta-code « projet » .....	250
Figure 27 : représentation de notre analyse du processus entrepreneurial de La Cocotte Solidaire (source : auteur, adapté du modèle 3M de Schmitt, 2017) .....	260
Figure 28 : positionnement inter-institutionnel de La Cocotte Solidaire après avoir remporté l'appel à projets de la Ville de Nantes (source : auteur).....	273
Figure 29 : rôle des dispositifs de légitimation dans le positionnement inter-institutionnel du projet (source : auteur) .....	277
Figure 30 : évolution du projet vers le modèle de l'association entrepreneuriale (source : auteur) .	285
Figure 31 : deux exemples de productions issues d'un atelier de créativité réalisé à distance pendant la crise sanitaire.....	300
Figure 32 : représentation schématique de l'opposition paradoxale d'agence encadrée générée par la relation entretenue par La Cocotte Solidaire avec la Ville de Nantes (source : auteur, adapté de Maignant, 2017) .....	304
Figure 33 : représentation schématique de la tension paradoxale associée à la transmission du projet La Cocotte Solidaire (source : auteur, adapté de Maignant, 2017).....	311
Figure 34 : représentation du développement entrepreneurial hybride de La Cocotte Solidaire dans son contexte inter-institutionnel (source : auteur) .....	314
Figure 35 : cadrage progressif du projet dans son contexte inter-institutionnel par désidentification (source : auteur) .....	323
Figure 36 : représentation de la trajectoire du projet et de sa stabilisation entre structure et agence autour des dimensions du projet d'innovation sociale (source : auteur) .....	333
Figure 37 : atterrissage institutionnel de La Cocotte Solidaire et innovations sociales produites en marge des champs organisationnels (source : auteur) .....	344
Figure 38 : représentation de nos contributions théoriques au système processuel de l'innovation sociale (source : auteur) .....	366

## Annexe 2 : Liste des tableaux

Tableau 1 : typologies d'entrepreneurs sociaux et comportements associés (source : auteur) .....	67
Tableau 2 : finalités d'une recherche critique et pertinence pour l'entrepreneuriat et l'innovation sociale (adapté de Germain et Jacquemin, 2017, p. 13) .....	80
Tableau 3 : contributions clés permettant la conceptualisation de l'innovation sociale .....	91
Tableau 4 : éléments d'identification aux sphères de l'État, de la société civile et du marché.....	114
Tableau 5 : les ordres institutionnels et leurs dimensions analytiques (Daudigeos, 2019, p. 108, d'après Thornton et al. 2012).....	120
Tableau 6 : synthèse des composants des logiques sociale et économique (Adapté de Fitzgerald et Shepherd, 2018, p. 4) .....	124
Tableau 7 : opérationnalisation des logiques institutionnelles de l'ESS (source : Bourbousson, 2018, p. 103).....	133
Tableau 8 : catégories de paradoxes dans les modèles organisationnels hybrides (Adapté de Audebrand, 2017, p. 376).....	155
Tableau 9 : recension des tensions typiques du processus d'innovation sociale (source : auteur)....	160
Tableau 10 : réponses des acteurs aux situations de tensions et de pluralisme institutionnel (source : auteur).....	165
Tableau 11 : différenciation terminologique des objets de l'instrumentation gestionnaire (source : auteur).....	172
Tableau 12 : principales contributions des approches néo-institutionnalistes pour l'analyse des projets d'innovation sociale.....	176
Tableau 13 : données collectées dans le cadre des enquêtes préliminaires menées à Québec et à Nantes.....	183
Tableau 14 : exemples d'observations menées auprès du terrain La Cocotte Solidaire .....	238
Tableau 15 : liste des entretiens conduits au cours de l'immersion ethnographique au sein du projet La Cocotte Solidaire .....	242
Tableau 16 : libellés des composants de la grille de codage utilisée (source : auteur) .....	249
Tableau 17 : apports et compétences complémentaires de l'équipe entrepreneuriale de La Cocotte Solidaire (source : auteur) .....	267
Tableau 18 : synthèse et composants des logiques citoyenne et entrepreneuriale territorialisée (source : auteur, adapté de Fitzgerald et Shepherd, 2018).....	291
Tableau 19 : recensement de l'instrumentation ayant joué un rôle dans la trajectoire du projet.....	325

### Annexe 3 : Liste des encadrés

Encadré 1 : Décliner les innovations sociales selon quatre objectifs (ou visées) de transformation sociale .....	38
Encadré 2 : Trois formes d'actions collectives à l'origine des projets d'entrepreneuriat social.....	73
Encadré 3 : Limites repérées dans la littérature et formulation de notre problématique .....	178
Encadré 4 : Le projet de boulangerie communautaire « Des pains sur la planche » (DPSLP).....	188
Encadré 5 : Trois porteurs de projets qui testent leurs idées via Popcorn .....	195
Encadré 6 : les dates clés de l'émergence du projet La Cocotte Solidaire à Nantes.....	204
Encadré 7 : Fiches d'identité des deux salariées co-fondatrices du projet La Cocotte Solidaire .....	205
Encadré 8 : Les sept principes proposés par Klein et Meyers (1999) pour mener ou évaluer les recherches interprétativistes .....	216
Encadré 9 : repérage du projet d'innovation sociale émergent.....	222
Encadré 10 : Accéder au terrain et initier une relation de recherche.....	225
Encadré 11 : Se positionner revient à s'engager .....	229
Encadré 12 : Tenir une position de participant-observateur .....	232
Encadré 13 : Exploiter et organiser la richesse des données accessibles par l'observation .....	236
Encadré 14 : Les entretiens ethnographiques menés au fil de notre immersion dans le terrain.....	240
Encadré 15 : Mesures et pratiques mises en place pour limiter les biais de notre rapport au terrain .....	253

## Annexe 4 : Liste des abréviations

- AAP : appel à projets
- ADIS : auto-diagnostic d'innovation sociale
- AG : assemblée générale
- AMAP : association pour le maintien de l'agriculture paysanne
- APRILES : agence des pratiques et initiatives locales
- BPI : banque publique d'investissement
- CAE : coopérative d'activité et d'emploi
- CAF : caisse d'allocations familiales
- CAQDAS : computer-assisted qualitative data analysis software
- CCAS : centre communal d'action sociale
- CCI : chambre de commerce et d'industrie
- CDEC : corporations de développement économique communautaire
- CDR : coopérative de développement régional
- CIGALES : club d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire
- CIUSSS : centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
- COORACE : coordination des associations d'aide aux chômeurs par l'emploi
- CR : compte rendu
- CRESS : chambre régionale d'économie sociale et solidaire
- CRISES : centre de recherche sur les innovations sociales
- CRITS : centre de recherche sur les innovations et les transformations sociales
- DLA : dispositif local d'accompagnement
- DPSP : des pains sur la planche
- DVAJ : direction de la vie associative et jeunesse
- EMES : émergence de l'entreprise sociale en Europe
- ESO : laboratoire espaces et sociétés
- ESS : économie sociale et solidaire
- ESUS : agrément pour les entreprises solidaires d'utilité sociale
- EVS : espace de vie sociale
- FONJEP : fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire
- GRANEM : groupe de recherche angevin en économie et management
- ITEP : institut thérapeutique éducatif et pédagogique
- LEMNA : laboratoire d'économie et de management de Nantes Atlantique



- LPC : les petites cantines
- NPM : new public management
- OCDE : organisation de coopération et de développement économiques
- OESS : organisation d'économie sociale et solidaire
- PACA : provence alpes côte d'azur
- PARDIS : programme d'actions régional pour le développement de l'innovation sociale
- PTCE : pôle territoriaux de coopération économique
- RISQ : réseau d'investissement social du québec
- RQIS : réseau québécois en innovation sociale
- RSO : responsabilité sociétale des organisations
- SCIC : société coopérative d'intérêt collectif
- TAPAJ : travail alternatif payé a la journée
- TIESS : territoires innovants en économie sociale et solidaire
- TNI : théorie néo-institutionnelle

## Annexe 5 : Codebook de l'analyse des données

### 89 Codes (dont 41 codes émergents, indiqués en gras)

Légende :

Fich. = Nombre de fichiers différents codés

Réf. = Nombre d'unités de sens (ou extraits) codées

Nom du code	Description du code	Fich.	Réf.	Exemple de verbatim
<b>1. ACTEURS</b>	<b><i>Ensemble des éléments relatifs aux acteurs - actrices et notamment aux comportements entrepreneuriaux, aux stratégies, des fondatrices et des membres internes au projet</i></b>			
1.1. Compétences et motivations personnelles	À l'origine du projet, l'énergie du portage de projet est en partie tirée de motivations, de valeurs, de compétences détenues par les acteurs. Cela rejoint le concept d'intentionnalité qui désigne la capacité d'orienter ses actions vers un objet à construire à partir d'un écosystème constitué des parties prenantes de son projet dont les fondements sont parfois tacites et non verbalisés (Schmitt, 2015).	9	21	« J'ai rejoint Salarieée co-fondatrice 2 à 3A à Lyon, une école spécialisée en développement et entrepreneuriat social. Du coup on avait déjà fait nos études ensemble avec elle et là ça complétait ça, on a toujours beaucoup bossé ensemble. » (Salariee Co-fondatrice 1)
1.2. Quête de légitimité (efforts de structure)	Effort, besoin exprimé par les acteurs d'être légitimes. « Une perception ou une supposition généralisée que les actions d'une entité sont désirables, convenables, ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances ou de définitions » (Suchman, 1995, p574)	9	21	« On s'est dit à l'époque ça peut qu'être bénéfique d'être accompagnées par des gens qui ont déjà façonné un tel projet qui ont déjà fait un tel, un tel chemin, on était toutes d'accord, la question ne s'est pas tant posé, il fallait qu'on le soit de toute façon il fallait que ce soit unanime. Du coup on les rejoint dans l'aventure, les petites cantines » (Co-fondatrice 4)
1.2.1. Isomorphisme	Pratique de reproduction de l'existant. L'isomorphisme mimétique se développe en réponse à l'incertitude (les objectifs fixés sont ambigus ou l'environnement est turbulent par exemple). Un comportement isomorphique permet	9	17	« Au niveau national, nous avons bénéficié de l'accompagnement du réseau "Les Petites Cantines" qui a inspiré et impulsé notre envie de mettre en place une activité de cantine de quartier participative. Nous avons commencé notre collaboration en août 2018. Nous avons bénéficié d'une

Nom du code	Description du code	Fich.	Réf.	Exemple de verbatim
	de « modeler » son organisation selon une autre de manière non intentionnelle (recrutement d'employé) ou explicite (services de consulting, adhésion à une association professionnelle, adoption d'innovations, etc.) (DiMaggio et Powell, 1983).			formation de 7 mois sur leurs retours d'expérience avec laquelle nous avons pu renforcer le modèle économique de l'activité de cantine et nous projeter sur les postes de "Maître de Maison" nécessaires au bon fonctionnement des ateliers de cuisine participative. » (Extrait du rapport moral de l'association, 2018).
1.3. Stratégies des acteurs (efforts d'agence)	Recense les micro-stratégies mises en place par les acteurs			
1.3.1. Ambidextrie	Capacité des acteurs à "changer de casquette" pour jouer sur deux dimensions ou plus parfois contradictoires ou incompatibles.	3	3	« Je pense que nous on a la capacité de séparer le moment où on parle en tant que fondatrices et le moment où on amène quelque chose en tant que salariées » (Salariée co-fondatrice 2)
1.3.2. Bricolage(s)	Se débrouiller en appliquant des combinaisons de ressources à portée de main à de nouveaux problèmes et opportunités (Baker & Nelson, 2005 : 333). Les "ressources à portée de main" peuvent aller de matériaux tels que "du bois et des engrenages de camion" (Garud & Karnøe, 2003) à des "contacts de réseau social" (Baker, Miner, & Eesley, 2003). Pour bien faire du bricolage, il est important de voir la valeur là où les autres ne la voient pas.	13	31	« Après le démarrage de mon investissement en tant que membre du collectif dirigeant, ce que j'ai le plus apprécié, finalement. C'étaient les réglages. Des réglages de l'organisation de la structure, de comment on travaille ensemble. De l'organisation du collectif dirigeant, de son fonctionnement, de comment essayer de travailler sur sa pérennité, en tout cas d'y réfléchir. J'apprécie en fait beaucoup cette phase de construction. » (Co-président 2)
1.3.4. Imprinting	Les acteurs captent et intègrent des éléments de leur environnement passé et présent selon les sphères sociales fréquentées. Relatif à l'ouverture dont font preuve les porteuses de projet lors de la création et du lancement du projet	7	11	« Oui faire connaître, faire de la com', de la création de visuels, et c'était aussi un peu retravailler ce projet qui était très théorique, se rapprocher des acteurs locaux, du terrain... C'est là par exemple, un des premiers trucs qu'on a fait à 4, l'opportunité était là, c'était Cigale présente fourmi, où on a présenté le projet à une CIGALES » (Salariée co-fondatrice 2)
1.3.5. Réflexivité	Comment les acteurs développent leur capacité à penser et agir de manière autonome. « ...la réflexivité renvoie à la faculté des acteurs à penser leurs intérêts en dehors de ce qui est déterminé par	18	43	« On donne de la place à ces moments de réflexion, et même si ce n'est pas suffisamment vite ou pas suffisamment en quantité (...) En tout cas j'apprécie beaucoup qu'on passe du temps là-dessus.

Nom du code	Description du code	Fich.	Réf.	Exemple de verbatim
	les institutions. Si la rationalité guide les actions selon des règles de jeu établies, la réflexivité renvoie à la capacité des acteurs à entrevoir, à imaginer et à changer ces mêmes règles de jeu. »			[Par exemple] cet été tu sais quand on s'est retrouvé tous pour réfléchir sur le projet associatif, on s'est fait une journée à Interlude tu sais. » (Co-président 2)
<b>1.3.5.1. Instrumentalisation du collectif dirigeant</b>	<b>Lorsque les fondatrices, qui détiennent plus d'informations, jouent de leur position centrale, et de la responsabilité du collectif pour faire avancer le projet</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	« Moi je suis persuadée que le futur collectif dirigeant qui sera peut-être différent, mais à la suite de la prochaine AG, et tout ce processus qui nous aura obligés à mettre les choses à plat, à dire qu'est ce qui a fonctionné ? Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ? et à justement trouver cet équilibre-là, il va s'améliorer à chaque fois, je pense, et en intégrant des nouvelles personnes ce qui est tout à fait possible et probable, qui ont peut-être leurs expériences, leurs points de vue, ça va encore nous aider à trancher sur certaines choses, et encore une fois mieux le manier » (Salariée co-fondatrice 2)
<b>1.3.5.2. Réflexivité collective</b>	<b>Efforts de projection, de réflexion en collectif pour étendre la vision des enjeux et des problèmes, et les dépasser, en usant du collectif, par la désappropriation du projet</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	« Ouais, je pense qu'elles portent la mission sociale, mais elles ne sont pas les seules, il y a vous aussi (le collectif dirigeant), quand les valeurs, les fondements de la cocotte ont été réaffirmés, elles ne se sont pas tant exprimées là-dessus, c'était plutôt vous. » (Consultante DLA)
1.3.6. Stratégies face aux tensions	Les différents efforts et stratégies dédiés à la gestion des situations de tensions organisationnelles			
1.3.6.1. Découplage	Annoncer (symboliquement) le choix d'une certaine pratique, l'attachement à certaines normes, institutions tout en faisant autrement (voir le contraire) en pratique.	8	16	« Dire que la cocotte solidaire est innovante, évidemment, c'est innovant. Mais est-ce que c'est ce qu'il faut retenir comme caractéristique ? Boff, politiquement oui, mais d'un point de vue pratico-pratique, non, on s'en fout que ce soit innovant ou pas innovant, moi ça ne m'intéresse pas, ce qui m'intéresse c'est que ça marche. » (Co-président 2)
1.3.6.2. Instrumentation	Utilisation du potentiel de régulation des objets, outils, instruments de gestion dans les situations de tensions	10	15	« Si elles sont bonnes, elles n'ont pas le droit de vote, mais elles vous préparent, et mettent en avant leurs arguments, et en général vous êtes une chambre de discussion, de contradiction, et finalement de validation. Alors peut-être que, connaissant un peu la Cocotte, peut-être que c'est avec

Nom du code	Description du code	Fich.	Réf.	Exemple de verbatim
				un plus de formalisme, que ça pourrait être plus partagé. Donc peut-être avec un peu plus d'écrits. Bon ça nécessite d'avoir un peu plus de temps. » (Ex-responsable Écossolies)
1.3.6.3. Séparation - Compartimentation	Compartimenter L'organisation répond alors, de manière séquentielle, aux attentes institutionnelles et crée des unités séparées et des initiatives distinctes qui démontrent son engagement dans des valeurs et des croyances des membres particuliers.	6	9	« Ouais, c'est pour ça que moi je voulais vraiment, par rapport à cette histoire de travaux, j'avais envie qu'on réussisse à la séparer, comme quelque chose d'opérationnel et que du coup on réussisse à séparer ça de la relation globale qu'on a qui a toujours été bonne et positive, avec la métropole, la Ville » (Salariée co-fondatrice 2)
1.3.6. Travail institutionnel (efforts intermédiaires)	l'action intentionnelle d'organisations et d'individus visant à créer, maintenir et détruire des institutions (Lawrence et Suddaby, 2006) et peut se voir réalisé de manière proactive (consciente et stratégique) ou réactive (dans le cas où la situation implique une gestion de crise d'ampleur institutionnelle).			
1.3.6.1. Faire connaître – récit	Travail de communication - de récit autour d'un nouveau projet pour le diffuser, en portant une attention particulière à sa réception légitime.	9	13	« On a mis des tables à l'entrée de l'île de Versailles, c'était un soir, du coup c'était proche du lieu, il y a eu plein de gens, c'était très mixte, et ça, ça nous a vraiment confortés dans l'idée qu'il y avait cette mixité de public qui était essentielle et qui existait. Et en fait, aller à la rencontre des gens, ça met tout une autre dimension dans ta théorie, dans ton développement de projet. Tu vois l'humain, et moi c'est ça en fait qui m'a vraiment donné envie de continuer, de m'engager sur du plus long terme. » (Salariée co-fondatrice 2)
1.3.6.2. Faire comprendre - cadre	Niveau intermédiaire de théorisation, effort d'éducation auprès ou via acteurs clés du champ institutionnel, événement configurateur de champ. Exemple de l'usage de termes clés comme l'ancrage territorial pour créer une influence et une identité de projet.	8	12	« Ce projet a été pensé pour répondre au sentiment de solitude et d'isolement qui peut s'installer dans nos vies, chez n'importe qui, de façon parfois imprévue. Cet imprévu, nous l'avons maintenant tous vécu. Pour d'autres il s'était manifesté plus tôt avec un changement de vie soudain. En effet, en 2019, on estime à 7 millions le nombre de personnes en isolement relationnel (Rapport CREDOC). On suppose une

Nom du code	Description du code	Fich.	Réf.	Exemple de verbatim
				augmentation significative de ce chiffre à la suite de la crise sanitaire. » (Rapport d'activité, 2020)
1.3.6.3. Théorisation	Le niveau supérieur est celui des théories qui « constituent les formes les plus abstraites et systématiques de représentation symbolique et contiennent leur propre cohérence interne » (Acquier et al., 2017, p.30).	2	3	« Ce n'est pas un objectif en soit, en tout cas que ce n'est pas quantifiable en soit, je pense que ça rentre dans un truc un peu plus invisible (...) pour moi c'est aussi ça qui est réellement moteur de changement dans la société, enfin tu vois ces espèces de transformations invisibles, où tu sens que le discours il change. Là on est beaucoup plus sur la mise en place d'un discours de déconstruction d'un premier discours du social, et de reconstruction d'un discours alternatif qui se fait à côté. » (Salariée co-fondatrice 1)
<b>2. CONTEXTE - Ecosystème</b>		<b>Éléments ayant trait à l'environnement du projet qui en compose la structure</b>		
2.1. Champs organisationnels	Description des différents champs, de leurs acteurs et pratiques avec lesquels le projet peut interagir, s'ancrer, s'écarter, etc. Les champs se distinguent par des principes économiques distincts (réciprocité, redistribution, échanges marchands) et un rapport différencié aux ressources.			
<b>2.1.1. Acteur public – Collectivité territoriale (redistribution)</b>	<b>Acteurs, pratiques et influences du secteur public sur la Cocotte Solidaire</b>	<b>19</b>	<b>48</b>	« À Nantes, il y a une culture du dialogue citoyen, depuis les années 90, avant même l'obligation pour les grandes villes d'instaurer des "mairies de quartier". Cela a pris une nouvelle ampleur avec l'élection de Johanna Rolland en 2014, c'était un élément important du projet de campagne. Donc toutes les méthodes et tous les projets de dialogue citoyen se sont vus "légitimés" à partir de là. » (Elu Ville de Nantes)
<b>2.1.2. Partenaires de l'action sociale (réciprocité/redistribution)</b>	<b>Acteurs, leur rôle, leur influence dans le champ de l'action sociale</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	« Après il y a eu aussi des associations, plein d'assos qui nous ont contactés aussi. Elles voulaient nous rencontrer pour parler du projet. Dont le Triangle, où on a été la dernière fois, avec TAPAJ, le triangle, nous ont dit, on a envie de vous voir, vous êtes dans ce secteur-là, on a envie de partager avec vous. » (Co-fondatrice 3)

Nom du code	Description du code	Fich.	Réf.	Exemple de verbatim
2.1.3. Secteur de l'alimentation, commerce de proximité (échange marchand)	Influence sectorielle de la restauration, de l'alimentation. Affiliation "naturelle du projet" pour être un espace du quotidien, qui ne peut fonctionner sans fréquentation, sans flux constant de personnes. En lien avec les flux du tourisme pour leur impact.	12	22	En fait je pense que c'est le seul lieu aujourd'hui, de cuisine collaborative ou communautaire ouvert au quotidien. Et ayant pignon sur rue. En gros les autres endroits où tu as de la cuisine communautaire, collaborative, ce sont des endroits qui sont dans des assos, qui ne sont pas des restaurants, même si la cocotte n'est pas un restaurant, mais qui n'a pas une porte d'entrée sur la rue avec une vitrine. C'est un peu plus caché. Là c'est complètement ouvert, c'est ouvert à tous, c'est ouvert 6 jours sur 7 aujourd'hui » (Co-président 2)
2.1.4. Partenaires ESS (hybride)	Acteurs et éléments qui constituent le champ intermédiaire de l'ESS, diffusant certaines logiques, valeurs, pratiques, etc.	18	53	« En Pays de la Loire tu as un réseau local par département, ici en Loire-Atlantique et surtout pour Nantes Métropole c'est les Écossolies, mais si tu vas en Mayenne tu vas trouver l'APESS, en Maine-et-Loire l'IRESA, tu as vraiment une porte d'entrée de l'ESS dans chaque département. » (Responsable CRESS)
2.1.4.1. Institutionnalisation (en cours) de l'ESS, de l'innovation sociale	Marqueurs du développement en cours sur le territoire étudié des concepts d'ESS, d'IS. Prise en compte de la valorisation des différences, de la diffusion d'outils/de dispositifs et des limites rencontrés.	8	70	« L'objectif de ce PARDIS c'est de constituer un écosystème d'accompagnement et de financement de l'innovation sociale en Pays de la Loire qui soit vraiment favorable à son développement. Parce qu'aujourd'hui on s'en rend compte, que sur certain territoire, tu n'as pas les offres d'accompagnement, et sur certain territoire tu n'as pas d'offre de financement » (Responsable CRESS)
2.1.5. Multiplicité institutionnelle	La multiplicité d'un champ relève de cette superposition possible avec d'autres champs et la tendance à le fragmenter. Cela encourage la diversité des arrangements institutionnels (Brûlé-Gapihan et Trouinard, 2010) et incite les acteurs à composer avec des stratégies, des pratiques ou des instruments plus diversifiés.	17	27	« Je pense que c'est juste que du coup tu mets dans le même sac le militantisme et que parce que dans l'ESS tu prends les assos, et qu'il y a 15 milles lieux entre une asso militante et nous ce qu'on fait, ce n'est pas la même organisation et forcément tu les compares alors après tu ne peux pas faire de critiques... tu mets les fondations Total, le Crédit Mutuel, la Cocotte, et je sais pas l'Autre Cantine bah non, on est censé faire partie du même milieu ? Non quoi, ce n'est pas ça. » (Salariée co-fondatrice 1)

Nom du code	Description du code	Fich.	Réf.	Exemple de verbatim
<b>2.1.5.1.</b> <b>Positionnement</b> <b>intermédiaire</b>	<b>Comment le projet se positionne à la marge, aux frontières des champs organisationnels, faisant des ponts entre ceux-ci</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	« Je dis que c'est une cantine participative, où les gens viennent cuisiner avec nous et où le repas après est à prix libre. En général c'est un peu le discours voilà. Après je suis obligé de réexpliquer un peu parce que les gens souvent ne comprennent pas forcément le prix libre tout de suite ou alors des fois, soit ils sont "alors du coup vous faites de l'aide alimentaire", soit ils pensent que c'est un restau classique... » (Volontaire 1)
2.1.6. Pressions institutionnelles	Injonctions institutionnelles auxquelles sont soumis les acteurs et organisations			
<b>2.1.6.1.</b> <b>Financement du projet</b>	<b>Concurrence pour obtention des financements dans l'ESS, Évolution de l'ESS vers les financements à impact, à innovation, fonctionnement par AAP</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	« Le co-fondateur de LPC à Lyon il nous dit "ouais de toute façon c'est simple pour aller chercher des financements, arrêtez d'aller voir les subventions, la Ville et tout, vous prenez les 3 plus grosses boites de la Ville et c'est à eux que vous allez chercher des sous quoi" » (Salariée co-fondatrice 1)
<b>2.1.6.2.</b> <b>Pression de l'acteur public</b>	<b>Influence ressentie/exercée de la part de l'acteur public sur le projet. Associée à des enjeux politiques et bureaucratiques</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	« Il y a une volonté politique que tous les lieux soient inaugurés avant la réélection, avant 2020. Mais du coup tu as, je crois, 6 ou 8 mois avant les élections, où tu ne peux plus faire d'événements pour communiquer. Ça fait des délais qui se raccourcissent, et je pense, en fait c'est bizarre, en même temps, qu'il y ait une volonté politique que ça aille vite, que ça aboutisse. » (Salariée co-fondatrice 2)
<b>2.1.6.3.</b> <b>Pressions partenaires sociaux et ESS</b>	<b>Pressions des partenaires et "clients" qui ont des modes de faire et des pratiques instituées. Implications de l'appartenance au réseau de l'ESS, attentes en termes de comportements, de pratiques véhiculées dans le champ</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	« À Nantes il faut du réseau et les Écossolies c'est tout le réseau de Nantes, il faut que tu sois tamponné (...) c'est pour dire 'j'ai été incubé aux Écossolies', 'ok c'est bon t'es légitime', ça fonctionne vraiment comme ça. » (Salariée co-fondatrice 1)
2.2. Incertitude	Conditions de développement du projet entrepreneurial, accentué par les épisodes de crises liés au Covid-19. Parfois motrices et sources d'opportunités pour des petits projets, encore flexibles	11	21	« C'est vraiment l'entrepreneuriat (...) je ne sais pas si c'est vraiment de l'entrepreneuriat, je crois que, quelle que soit la structure, quelle que soit son ancienneté, aujourd'hui elle doit réfléchir, elle doit s'assouplir quand elle est rigide pour pouvoir justement jouer avec les incertitudes quoi. Il se trouve



Nom du code	Description du code	Fich.	Réf.	Exemple de verbatim
				que pour la Cocotte, d'une certaine manière, sa chance c'est d'être suffisamment jeune, pour être suffisamment souple, pour pouvoir s'adapter. » (Co-président 2)
<b>2.2.1. Réalisation de la mission sociale</b>	<b>Flou, difficulté à évaluer, à concevoir si l'association par ses actions réalise bien sa mission première</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	« Un résultat qui était déjà acquis d'avance ? C'est une bonne question parce que je pense qu'il faut qu'on ait une vigilance par rapport à ça, que l'on travaille plus sur notre notion d'impact social ouais, pour voir vraiment s'il est obtenu déjà en fait, comme tu dis il y a l'aspect social, mais le but principal c'est ce but social et comment on pourrait essayer de l'évaluer, de le quantifier, c'est déjà une question en soit. » (Co-fondatrice 4)
<b>2.2.2. Risque entrepreneurial</b>	<b>comment le projet et ses porteurs appréhendent l'idée de risque associé à l'incertitude ?</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	« On voudrait prendre le risque d'avoir une salariée en plus, alors qu'on n'est pas sûres de tourner à 4. Toujours dans le même truc, de dire "si tu es à plus, tu as le temps de développer les choses et après tu équilibres ton 4ème salarié". Et en fait on a des sous, et on ne les dépense pas. » (Salariée co-fondatrice 2)
2.3.Territoire	Éléments caractéristiques, descriptifs du territoire d'émergence du projet illustrant différentes formes de proximité. La proximité géographique facilite de manière physique les interactions, la proximité organisationnelle facilite la mise en commun de règles, de connaissances, de ressources et donc de coordination, et la proximité institutionnelle (ici culturelle et identitaire) facilite le développement d'une confiance et d'une conscience collective (Besançon, 2013)	15	23	« Ce qui est intéressant à Nantes c'est l'échelle du territoire. À Nantes et sur Nantes métropole, on a une échelle qui est intéressante. Tout le monde se connaît, tu vois, dans les structures d'accompagnement et autres. C'est assez grand pour qu'il y ait plein de projets, plein d'initiatives. Et puis c'est évidemment attractif. Mais en même temps ça reste assez petit pour que les gens se connaissent pour qu'on arrive à travailler ensemble. » (Ex-responsable Écossolies)
<b>2.3.1 Micro-territoire</b>	<b>Échelle inférieure du territoire, faisant référence aux quartiers de proximité, à l'île de Versailles, au lieu en lui-même</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	« En résumé, les micro-quartiers Saint-Félix, Bellamy-Barbin, Saint Donatien et Waldeck Sully offrent une double facette : ceux de quartiers actifs, avec de nombreux services, mais aussi des quartiers calmes et résidentiels avec une forte proportion de personnes seules. » (Document de demande de subvention, 2021)

Nom du code	Description du code	Fich.	Réf.	Exemple de verbatim
<b>3. INTERACTIONS - Espace intermédiaire</b>	<b>Les éléments codés ici sont au cœur d'interactions entre projet, acteurs et contexte</b>			
3.1. Logiques institutionnelles	il s'agit des logiques traversant le projet, pouvant provenir, du contexte, des acteurs, etc...Les logiques institutionnelles sont des modèles ou schémas construits socialement et historiquement de pratiques matérielles, de suppositions, de valeurs, de croyances et de règles (Traduit de Thornton et Ocasio, 1999)			
<b>3.1.1. Logique citoyenne</b>	<b>De sa naissance en tant que projet citoyen de la Ville de Nantes, cette logique s'exprime avec l'importance donnée au lieu, à son accessibilité, à l'idée d'un espace ouvert... de tiers lieu citoyen</b>	<b>13</b>	<b>26</b>	« Le fait de pouvoir réunir dans un même lieu, autour d'un projet, simple, accessible à tous, des gens extrêmement différents qui sont capables de cohabiter, de co-partager du temps ensemble, sans être basé sur "qu'est-ce que tu fais dans la vie ?" comme moyen de sélection de la relation. » (Co-présidente 3)
<b>3.1.2. Logique entrepreneuriale territorialisée</b>	<b>Logique de développement de projet, qui oriente les acteurs vers une sécurisation financière qui passe par le développement d'emplois pérennes, une croissance modeste, et l'atteinte de toutes les opportunités et ressources disponibles. Le tout dans une inscription territoriale forte allant à l'encontre d'une délocalisation possible du projet et de ses emplois.</b>	<b>19</b>	<b>46</b>	On espère pouvoir mettre en place des formations dans l'ESS. (...) c'est une autre manière d'entreprendre aussi, ce n'est pas de l'entrepreneuriat classique, marchand, voilà il y a un autre objectif derrière, ce n'est pas juste ouvrir un resto et se faire de la tune parce qu'on a la Cocotte. Il y a autre chose, et c'est porteur de valeurs » (Co-fondatrice 3)
3.1.3. Hybridation des logiques	le travail combinatoire de logiques institutionnelles plurielles, <i>l'hybrid organizing</i> (hybridation organisationnelle, Battilana et Lee, 2014) comme des « activités, des structures, des processus et des significations par lesquels les organisations donnent un sens à des formes organisationnelles multiples en combinant leurs aspects »	16	24	« Certes c'est une aventure entrepreneuriale pour nous 4 ok, mais derrière c'est surtout un projet associatif qui va perdurer dans le temps et qui ne sera plus propre à nous, va falloir qu'on lâche le bébé à un moment donné et ça on se l'est toujours dit » (Co-fondatrice 4)
3.1.4. Images de situation	les images de situation concrétisent et fixent une pensée, des rituels ou des significations véhiculées par les logiques institutionnelles, ce qui permet de			

Nom du code	Description du code	Fich.	Réf.	Exemple de verbatim
	réduire l'incertitude pour l'entrepreneur et son écosystème (Greenman, 2013).			
<b>3.1.4.1. Entrepreneuriat humble et sécurisé</b>	<b>Discours et arguments diffusant l'idée d'une forme alternative d'entreprendre, contre les approches classiques de l'entrepreneuriat, l'entrepreneuriat social et de l'innovation. Passe par la sécurisation des emplois, le développement local, l'humilité.</b>	<b>17</b>	<b>45</b>	« Et qu'en fait l'objectif à trois ans, c'était d'avoir trouvé un modèle économique pérenne, d'avoir pérenniser les activités, ce qu'on faisait exactement, la proportion que ça prenait et tout... et d'avoir embauché. » (Salariée co-fondatrice 1)
<b>3.1.4.2. La mixité sociale nécessaire</b>	Construction normative des discours autour du concept de mixité sociale et de sa capacité à produire du bien-être social	<b>9</b>	<b>14</b>	« Moi j'en parle aussi en disant que je trouve que dans le collectif et dans les bénévoles un peu plus présents, il y a un échange hyper riche, car tu as une grande diversité de gens qui viennent et qui s'engagent. Tu vois, moi, cette diversité humaine, ça me passionne, parce qu'on a tous à apprendre, quel qu'on soit. » (Co-présidente 1)
<b>3.1.4.3. La proximité et la simplicité d'une cantine</b>	à travers les origines locales des fondatrices, la communication du "comme à la maison", faire sentir un espace identifié aux habitants du quartier	<b>10</b>	<b>15</b>	« C'est facile, la cuisine c'est un vecteur qui est super intéressant, pour la rencontre et l'échange. Tu coupes des carottes, bah tiens, toi aussi tu veux couper. C'est génial. Et dans l'éducation spécialisée, on utilise beaucoup aussi la cuisine. » (Co-fondatrice 3)
<b>3.1.4.4. Non-différenciation des publics</b>	Importance donnée à l'ouverture et l'accessibilité à tout public pour différencier le projet. Devenant progressivement une norme spécifique au lieu et à ses activités au sein desquels il est sensible de demander l'origine sociale ou géographique des usagers/bénéficiaires	<b>8</b>	<b>14</b>	« Aujourd'hui on arrive à innover dans cette mixité sociale parce qu'on ne met pas de catégorie et parce que plusieurs personnes différentes viennent se retrouver, sans savoir qu'elles sont tellement différentes sur ce lieu et sur les activités qu'on propose. » (Salariée co-fondatrice 2)
3.2. Moments critiques	Relevé et description de moments forts, d'événements, ou de choix qui ont marqué la trajectoire du projet	9	18	« (L'embauche marque une nouvelle étape de la structuration ?) Ouais ça marque un peu la viabilité, la professionnalisation du truc, le fait de se dire ok c'est bon on peut le faire. » (Salariée co-fondatrice 1)
3.3. Objets et artefacts	Acteurs non humains pris en compte dans le développement et les jeux d'influence du projet			

Nom du code	Description du code	Fich.	Réf.	Exemple de verbatim
3.3.1. Instruments et outils de gestion (focus sur leurs rôles)	« Un moyen conceptuel ou matériel (il n'a pas de fin en lui-même), doté de propriétés structurantes (transforme l'information et organise des rapports sociaux), par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels, dans un contexte donné (l'instrument est contingent), met en œuvre une technique de gestion (l'instrument est un artefact c'est-à-dire un phénomène d'origine artificielle). » Gilbert (1997), p. 15	cf. Tableau 19 : recensement de l'instrumentation ayant joué un rôle dans la trajectoire du projet, p. 325		
3.3.1.1. Effet contraignant	La structuration du projet par les outils et instruments peut entraîner certaines lourdeurs, des effets ralentissant pour le projet. La contrainte est aussi recherchée pour asseoir certaines règles et contenir le projet à ses valeurs d'origine par exemple	6	10	« Les statuts (...) tu ne sais pas, tu essayes de tout prévoir et ça fait des trucs compliqués et finalement il n'y a pas ce besoin. Et donc oui c'est important parce qu'on a eu la nos premiers moments où on n'était pas d'accord, dans nos manières de faire, donc oui ce sont des étapes concrètes qui sont hyper importantes clairement. » (Salariée co-fondatrice 1)
3.3.1.2. Flexibilité instrumentale	Laisser une part "ouverte" négociable dans les outils pour rester malléable, appropriable ... Il est en ce sens préconisé d'élaborer les outils comme des systèmes faiblement couplés dans une logique de flexibilité structurée (Smith et Besharov, 2019) pour les inscrire dans un développement organisationnel dynamique et orienté vers l'acceptation et le management « avec » les tensions.	7	11	« Je pense que le risque de trop formaliser, c'est que ça devienne trop carré, et pas assez flexible, et de la même façon en perde des gens qui voient ça comme trop formel. C'est pour ça que ce que je veux faire c'est qu'on ait une base. Qu'on soit sur un socle clair, et qu'après on se laisse porter. C'est un entre deux quoi... » (Salariée co-fondatrice 2)
3.3.1.3. Hybrider	Outils choisis pour leur capacité à intégrer des logiques, des dimensions parfois contradictoires	9	15	« C'est osé faire un prix libre c'était engagé quoi, mais moi j'y croyais, j'ai été témoin de plein de trucs dans d'autres pays, en Allemagne, de plein d'initiatives comme ça, donc pourquoi pas à Nantes, je pense même que là-dessus on est un peu en retard, donc du coup j'étais plutôt confiante » (Co-fondatrice 4)

Nom du code	Description du code	Fich.	Réf.	Exemple de verbatim
<b>3.3.1.4. Obsolescence - dérives des outils</b>	<b>Certains outils, testés, mis en place s'avèrent inefficaces, ou inadaptés, mais il peut être coûteux de s'en séparer. S'ajoutent les enjeux relatifs à l'instrumentation, risque de perte de sens, artificialisation</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	« Je pense que c'est intéressant de le confier à quelqu'un d'extérieur, parce que les biais dans les indicateurs qu'on pourrait mettre en œuvre, déjà la tentation de la notation... Moi j'ai arrêté de noter, quand je vois les dérives qu'il y a en termes de gestion par rapport à ça. » (Co-président 3)
<b>3.3.1.5. Structurer le collectif dirigeant</b>	<b>Outiller, instrumenter le collectif dirigeant pour en faire un espace de prise de décision à la fois efficace et ouvert, démocratique, convivial ... et travailler à la désappropriation du projet de ses fondatrices</b>	<b>11</b>	<b>28</b>	« D'autre part le drive est rangé (enfin la partie du collectif dirigeant) donc n'hésitez pas à vous y référer pour tous les CR notamment. Vous trouverez dans la partie ateliers/temps de réflexion les CR en MindMap de la dernière fois. Un classeur collectif dirigeant est créé à la Cocotte pour que vous puissiez avoir les mêmes infos hors ligne. » (Extrait d'e-mails, 2021)
<b>3.3.1.6. Structurer le projet (vers sa transmission)</b>	<b>Les outils de gestion se mettent en place pour pérenniser et autonomiser l'organisation et faciliter une future reprise du projet</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	« Mais à mon avis, le fait d'avoir changé de logiciel de compta, la façon dont on rentre notre compta journalière à la fin de l'année, elle va déjà nous aider à avoir une meilleure vision de tout ça. » (Salariée co-fondatrice 2)
3.3.2. Les dispositifs (focus sur leurs rôles)	Comprendre les rôles des objets complexes qui ont croisé la trajectoire du projet. Ils sont définis comme des arrangements entre des personnes, des objets, des règles et des outils (Moisdon et Hatchuel, 1997).	cf. Tableau 19 Recensement de l'instrumentation ayant joué un rôle dans la trajectoire du projet, p. 323		
<b>3.3.2.1. Agir - engager les acteurs</b>	<b>Rôle des dispositifs sur les projets, les porteurs, permettant de les pousser à agir, à se développer et à développer leur projet</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	Pour moi, pour mettre un cadre il faut un lieu, et c'est le premier truc qu'on a cherché aussi parce qu'on a répondu direct pour être incubé aux Écossolies (Salariée co-fondatrice 1)
<b>3.3.2.2. Développement de l'ancrage territorial et citoyen</b>	<b>Stimule l'ancrage et les dynamiques partenariales sur le territoire ainsi que le développement des dimensions sociales et sociétales du projet</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	L'appel des 15 lieux je crois que c'était de novembre à janvier, je crois. Et en fait on a récupéré les tableaux d'inspirations citoyennes parce qu'il y avait quand même eu une mobilisation des citoyens, pour voir si le projet pouvait coller à la volonté des citoyens nantais. Au cahier des charges de la ville et finalement ça collait. (Co-fondatrice 3)

Nom du code	Description du code	Fich.	Réf.	Exemple de verbatim
<b>3.3.2.3. Développement économique du projet</b>	<b>L'usage d'un dispositif stimule l'amélioration des dimensions économiques du projet, participe à sa croissance et son autonomisation</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	« Moi j'interviens sur les DLA où il y a des questions stratégiques ou financières en fait, ou des difficultés économiques, des modèles économiques qui ne tournent plus. Voilà j'en fait deux ou trois par an à peu près avec France Active » (Consultante DLA)
<b>3.3.2.4. Hybrider</b>	<b>Développer le projet dans une pensée hybride multi-logique, multi-objectif</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	« On n'a pas refusé de projets qui viennent du privé... mais pour nous il fallait que ce soit quelque chose qui reste lié à l'intérêt général. » (Élu Ville de Nantes)
<b>3.3.2.5. Légitimer et positionner le projet dans un champ</b>	<b>Rôle de marquage identitaire du dispositif permettant de gagner en légitimité</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	« On s'est rendu compte que c'était vraiment un tampon, un gage à ce que ce soit un projet qui tienne la route. Et vraiment à la base c'était ça, ça ne les valorise pas. Si ça les valorise un peu, mais bon, je pense que ce n'est pas l'objet premier pour eux pour attirer des gens, mais... En tout cas c'est la conséquence. » (Salariée co-fondatrice 2)
<b>3.3.2.6. Réflexivité</b>	<b>Le dispositif amène les acteurs à prendre du recul, appréhender les contraintes et opportunités qui s'offrent à eux</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	« Alors l'accompagnement des Écossolies c'est pas du tout dans le 'ça c'est ce qu'il fait faire' 'ça, c'est bien ça ce n'est pas bien', ils sont vraiment dans la construction de la réflexion en fait, je pense que c'est pour ça que l'accompagnement peut-être hyper intéressant » (Salariée co-fondatrice 1)
3.4. Opportunité(s)	Thème des opportunités saisies dans et autour du projet pour faire avancer celui-ci. Comportement opportuniste des acteurs qui leur permet de se développer.	11	18	« Ça faisait partie du cahier des charges pour nous, on allait monter un projet, mais aussi où on pouvait se salarier à la fin, il y avait tout qui allait ensemble, soit il n'y a pas de projet soit... Ou alors on aurait pu partir sur autre chose, mais on partait sur complètement autre chose en fait, donc quand on s'est rendu compte qu'on pouvait le faire bah BANCO quoi. » (Salariée co-fondatrice 1)
3.5. Tensions organisationnelles	Les tensions sont des éléments (identités, buts, pratiques...) logiques lorsqu'on les prend indépendamment, mais qui peuvent sembler absurdes lorsqu'ils sont juxtaposés. Le paradoxe implique l'interdépendance de ces tensions contradictoires. (Audebrand, 2017)			

Nom du code	Description du code	Fich.	Réf.	Exemple de verbatim
3.5.1. Niveaux méta-tension	Niveau supérieur de tensions et paradoxes relevés qui reflète des paradoxes transversaux et/ou supérieurs aux catégories de Smith et Lewis (2011)			
3.5.1.1. Paradoxe d'agence encadrée	Discours sur la recherche d'une indépendance, tout en suggérant la dépendance, montrer l'idée d'une émancipation collective possible, mais de son nécessaire ancrage, intégration à la structure	11	12	« C'est assez paradoxal en même temps c'est ton projet et en même temps ce n'est pas ton projet, ce n'est pas ton projet et je pense que pour moi c'était important qu'il y ait des gens qui rentrent dans le collectif dirigeant assez rapidement, encore dans mon truc de contrôler... » (Salariée co-fondatrice 1)
<b>3.5.1.1.1 Enjeux associés au lieu</b>	<b>Problématiques posées par le lieu en tant que bâtiment de la collectivité, vétuste, etc. peut être relié à un enjeu d'agence encadrée, où le lieu concrétise la tension, car offre un espace d'expérimentation idéal, tout en étant la propriété de l'acteur public et de son cadre (contraignant) d'action</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	« J'avais peur au début qu'elle soit... j'aime bien ma liberté, j'avais peur que la Ville nous bride. Quant à l'utilisation du local, en disant : vous ne pouvez pas faire cette activité... parce qu'ils nous soutiennent en nous laissant le local à rien du tout. Et donc, je voulais savoir où s'arrêterait le contrat quoi... Jusqu'où ils peuvent nous dire "c'est mort" ou "c'est possible" ? » (Co-fondatrice 4)
3.5.2. Tensions d'organisation	Problèmes humains intra-organisationnels qui découlent du manque de maturité du projet, et de l'engagement fort des salariés/fondatrices dans le développement du projet	9	28	« Moi j'avais envie qu'on ouvre [pour recruter], et c'était pas du tout une remise en question, j'avais aussi envie de bosser avec Volontaire 2, et j'avais envie qu'elle fasse partie de l'équipe salariée, j'avais aussi envie qu'on ouvre parce que je trouvais ça hyper pertinent de voir pour le projet, pour l'évolution du projet, quels profils, qui étaient intéressés pour se salarier à la cocotte » (Salariée co-fondatrice 2)
3.5.2.1. Gouvernance horizontale et participative	Difficultés, souvent tensions dans la volonté de construire un système de gouvernance qui engage au même niveau des personnes aux statuts et aux compétences bien différentes ... Tension entre l'opérationnel et le stratégique, le formel et l'informel... les asymétries informationnelles... la tension représentativité démocratique VS expertise	9	20	« Je pense que c'est important, et qu'on a envie que ce soit là. Après je pense que dans la mise en place on galère encore. Il y a encore une trop grande présence de nos casquettes de cofondatrices, qui ne permet pas la transmission de l'information nécessaire à ce que tout le monde s'approprie, et puisse vraiment se partager la gouvernance du projet. » (Salariée co-fondatrice 2)
3.5.3. Tensions de performance	Tensions relatives à la recherche conjointe de performance sociale et économique	13	24	« Dans une certaine limite quoi, on avait eu des discussions sur le prix libre, et le fait qu'il y a des moments où c'était un peu dur économiquement parce que cet été il n'y avait pas

Nom du code	Description du code	Fich.	Réf.	Exemple de verbatim
				beaucoup de monde qui venait cet été par exemple, et c'était des gens qui n'avaient pas de sous, donc qui ne laissaient pas grand-chose... » (Volontaire 1)
<b>3.5.3.1</b> <b>Mixité sociale et</b> <b>accessibilité</b>	<b>Tension « intra-pôle » sociale relative à l'objectif de favoriser l'accessibilité à un lieu, une alimentation pour un public qui parfois se confronte à la mission de création de lien social par la mixité des publics.</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	« Et tu viens dans un projet qui est collectif donc tu ne viens pas répondre qu'à tes besoins individuels... il y avait un peu cette démarche-là, je pense. Ce qui s'est passé avec certaines personnes c'est que leurs besoins purement matériels, individuels ont pris le dessus, et ont mis des barrières au collectif » (Salariée co-fondatrice 2)
3.5.4. Tensions identitaires	Le paradoxe identitaire ( <i>belonging</i> ) traduit la diversité irréductible des logiques identitaires et modes de socialisation au travail et la rencontre parfois conflictuelle entre les valeurs et croyances véhiculées par l'organisation et celles de l'individu ou de son groupe immédiat de référence.	12	18	« Bah en fait, les relations qu'on a avec la ville, ce sont des relations qui ne sont pas si fluides que ça. Mais peut-être parce que nous au sein même du collectif on n'a pas forcément des visions similaires de ce que représente la collectivité. On n'a pas la même vision de la collectivité. » (Co-président 2)
3.5.5. Tensions d'apprentissage	Associées aux décisions et à la stratégie, elles sont relatives aux horizons temporels différents qui peuvent se superposer, aux compromis entre les besoins à court terme de sécuriser et ceux d'investir à plus long terme	14	17	« C'est un peu tôt pour le dire, car en fait, l'énergie, qui a été mise sur la préparation des repas, etc. elles se sont épuisées dessus au début, en bossant 7 jours sur 7 à faire des repas pour 40 personnes, elles se sont épuisées, elles se mettaient en risque quoi. Et là elles veulent lever le pied et veulent plus faire appel à d'autres activités aussi, que ça ne repose pas uniquement sur les repas. Je pense qu'il va falloir du temps. » (Co-président 3)
<b>3.5.5.1. Transmission du projet</b>	<b>Enjeux relatifs à la transmission du projet entre les fondatrices et d'autres futurs salariés, membres du collectif, etc. éléments en contradiction : développement du projet via ses acteurs clés ET structurer le projet pour autonomie par rapport à ces mêmes acteurs clés, MAIS interdépendants, car cela repose en partie sur ces acteurs clés, qui doivent travailler à leur "dé-spécialisation"</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	« Premier risque c'est que la passation soit hyper dure, si tu veux intégrer de nouvelles personnes, tu ne peux pas leur dire, débarques, et tu verras bien. Et c'est dommage en fait. Le risque c'est aussi de pas tous être au clair, de pas avoir la même vision du truc, du coup de tous avancer en ayant chacun une certaine vision sans jamais en fait prendre le temps de se dire, mais attend, moi comment je vois mon rôle,



Nom du code	Description du code	Fich.	Réf.	Exemple de verbatim
				ma position, je trouve ça trop important. » (Salariée cofondatrice 2)
<b>4. PROJET</b>	<b>Méta-code qui rassemble les éléments associés au projet de la Cocotte Solidaire et son identification en tant que telle à travers son organisation interne et ses caractéristiques socialement innovantes</b>			
4.1. Dimensions d'innovation sociale	Éléments relatifs aux sept dimensions caractérisant le potentiel d'un projet d'innovation sociale			cf. Figure 6 : représentation multidimensionnelle du projet d'innovation sociale (source : auteur), p. 63
4.1.1. Réponse à un besoin social	La mission sociale du projet explicitée. Comment le projet définit-il à quel besoin identifié il veut répondre ? Auprès de qui ? Quelle importance est donnée à cette mission sociale dans le projet.	17	40	« Alors pour moi le projet majeur c'est la création de liens. Point. Enfin 'point', après différents outils sont mis en place pour la création de liens. Celui de base c'est tout ce qui tourne autour du repas, que ce soit la préparation, le partage, etc. Et puis après cette entrée majeure, il y a plein d'autres activités qui sont source de création de liens » (Co-présidente 1)
4.1.2. Ancrage territorial	Comment l'ancrage territorial du projet est déterminé et quelle importance est attribuée à la dimension, à son territoire de démarrage.	10	16	« Toute l'histoire c'est justement un appel à projets sur un lieu, ça démarre à partir d'un lieu, ensuite une île, ensuite un quartier, bah ça en fait on le perdait dans le partenariat avec LPC » (Co-fondatrice 4)
4.1.3. Nouveauté	Place de l'innovation, de la créativité, dans le projet. Comment est perçu ou investi l'aspect innovant ou complémentaire d'autres solutions existantes au projet ?	10	18	« Et c'est ce qui le rend un peu particulier je ne sais pas si c'est ce que tu attends comme réponse, mais moi un des trucs étonnants, et marquants, et original en fait dans la Cocotte, c'est d'avoir des adhérents bénévoles, enfin qui se disent bénévoles, mais qui en fait, qui sont plus des bénéficiaires » (Co-président 2)
<b>4.1.3.1. Expérimentation</b>	<b>Mis en valeur de la capacité à tester, à essayer et faire du développement du projet par essai-erreur</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	« Nous testons de nouveaux formats, explique la cofondatrice de l'association. Pour le dîner, par exemple, chacun peut venir à partir 17 h pour cuisiner, puis à 20 h pour dîner. Le prix est libre. Nous organisons aussi des ateliers en juillet. Les adhérents, qui viennent régulièrement, ont pu proposer leurs idées, autour de la solidarité et de la diversité. » (Article de presse 2020)

Nom du code	Description du code	Fich.	Réf.	Exemple de verbatim
4.1.4. Gouvernance	Mode de décision adopté au sein du projet. Quelle importance et quelles modalités pour la mise en place d'un mode de gouvernance collectif ou participatif	17	35	« Je pense aussi que moi le milieu associatif m'attire pas mal. Et notamment dans ces modèles d'asso où tu as à la fois des salariés, des bénévoles, donc un collectif dirigeant, je trouve que c'est aussi des modèles à continuer de voir se créer. » (Volontaire 1)
4.1.5. Multipartenarial	Importance et rapport aux parties prenantes, sont-elles plus ou moins étendues (prise en compte large), comment sont-elles impliquées dans le fonctionnement ?	12	25	« C'est que de plus en plus, mon ambition en fait aussi avec ce projet, ce n'est pas seulement qu'il y ait un modèle éco qui tienne la route, c'est aussi de démultiplier l'action sociale que tu peux avoir à l'échelle d'une ville par exemple. Et faire réseau, créer des liens entre beaucoup d'acteurs sociaux » (Salariée co-fondatrice 2)
<b>4.1.5.1 Entrepreneuriat collectif</b>	<b>Place de l'équipe, du groupe, du collectif dans la démarche entrepreneuriale. Fonctionnement entrepreneurial renouvelé où il n'y pas de figure unique qui domine.</b>	<b>13</b>	<b>26</b>	Là cette rencontre on était toutes les 4. On a essayé d'être toutes les 4 à chaque fois. Dès le début, sur le dossier. Tu sais c'est drôle, mais quand on parle de ça, j'ai l'impression que c'était un peu une blague quoi, "vas-y on le tente quoi, c'est cool" (Co-fondatrice 3)
4.1.6. Ressources	Modèle économique du projet. Comment le projet croise des ressources multiples pour atteindre son équilibre. Comment ces ressources sont obtenues.	13	32	« Ça en fait, l'EVS, et le FONJEP, déjà ce sont des trucs qui sont longs, c'est sur le long terme, ça veut dire que ça dépasse notre bail quoi. Donc ça va structurer toute cette économie invisible dont je te parlais avant. Ça permet de financer un poste et demi, au moins sur 5 ans quoi. Donc, ce n'est pas rien. » (Salariée co-fondatrice 1)
<b>4.1.6.1. Ressources humaines</b>	<b>Comment le projet hybride également les ressources humaines.</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	« De mon expérience récente, assez fraîche du monde associatif, je dirais que c'est même fondamental. Enfin moi je suis devenu, complètement, enfin convaincu, que c'est fondamental pour la survie d'une association, que d'élargir ce groupe-là de gens qui veulent s'impliquer, une heure, deux heures. Juste intellectuellement, ou juste manuellement. Et que c'est extrêmement important en fait d'être en permanence actif dans l'ouverture sur les autres. Enfin pas juste d'être actif, mais d'incorporer enfin d'intégrer des gens. » (Co-président 2)

Nom du code	Description du code	Fich.	Réf.	Exemple de verbatim
4.1.7. Visée transformatrice	Objectif de changement social du projet, comment est conçu, exprimé le potentiel de transformation sociale du projet ?	8	14	« Moi je pense qu'on est dans un moment de grand changement à l'échelle sociétale, générale, et on y participe, en l'encourageant, et permettant une alternative sur laquelle les gens peuvent s'appuyer, en se disant : ah ouais en fait vous avez fonctionné comme ça, votre gouvernance fonctionne comme ça. » (Salariée co-fondatrice 1)
4.1.7.1. Réalisation de l'objet social	<b>Sans porter sur la transformation large de la société, lorsque les acteurs évoquent la réussite du projet, l'atteinte de certains objectifs, c'est une forme de transformation qui se réalise par l'accomplissement de la mission sociale</b>	5	6	« Vu le contexte, et aussi les retours qu'on a, les études qu'on a faites, je pense à différents supports, mais quand les personnes ont été interrogées dans le cadre de petites interviews, les vidéos. Quand tu as des mails de retour sur des newsletters, même pendant le confinement, quand tu as des appels de personnes... Tout ça ce sont des signaux positifs, à la réponse de ce besoin-là, c'est de se dire ok, on a créé une plateforme qui fait que les personnes se sentent plus en lien » (Salariée co-fondatrice 2)
4.2. Modes d'identification du projet	<b>Communication du projet vers l'extérieur et positionnement de celui-ci</b>	15	26	« C'est vraiment un lieu de vie, oui pour moi c'est un lieu de vie qui permet de regrouper des gens extrêmement différents. Et si je reprends mes expériences. Quand tu es dans l'associatif sportif, tu vois que des gens qui font du sport. Quand tu es dans l'associatif parent d'élèves, tu vois que des gens qui sont parents d'élèves, à l'AMAP, tu as déjà plus de gens différents, là ce sont plus des gens du quartier. Tu vois la Cocotte elle a cette ouverture, tu vois, il y a cette multiplicité de partenaires, une multiplicité d'acteurs, une multiplicité de gens investis qui fait que ça garde ce caractère un peu unique. » (Co-présidente 1)
4.2.1 Pratiques de désidentification	<b>Le projet se définit avec ce "qu'il n'est pas ou ne veut pas être" plutôt que de se positionner réellement</b>	15	38	« Le fait que ce soit ouvert et accessible, c'est ça qui est important, et ça, ça me ferait vraiment chier que ça devienne un lieu fermé, ou élitiste...En mode club. Ou à l'inverse la grosse cantine sociale qui brasse toutes les mêmes personnes, qui se retrouvent là, et qui se retrouvent ailleurs. » (Salariée co-fondatrice 1)

Nom du code	Description du code	Fich.	Réf.	Exemple de verbatim
<b>4.2.2.</b> <b>Choix identitaire subi</b>	<b>Par imprégnation involontaire, par la fréquentation du lieu, l'identité du projet peut évoluer.</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	« Par exemple la Cocotte Solidaire, il y a un peu une dynamique de tiers lieu derrière... » (Responsable CRESS)
<b>4.2.3.</b> <b>Risque de dérive de mission - d'identité</b>	<b>Risque de dérive de mission et d'identité progressive par jeu d'influence, injonctions, etc.</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	« Bah il n'y avait pas vraiment de justification en fait, c'était plus, en fait pour une fois c'était aussi de rappeler dans quel cadre, où est ce qu'ils arrivaient, pourquoi ils étaient là, et qu'est-ce qu'on essaye de recréer ici. En fait ce qui a été compliqué, à faire passer comme message c'est qu'on n'est pas une association qui lutte principalement contre la précarité alimentaire, et on ne fait pas de l'aide alimentaire d'urgence. Et ça, c'est un concept qui était difficile à faire comprendre. » (Salariée co-fondatrice 1)
<b>5. Vécu du chercheur</b>	<b>Ressentis, notes qui retranscrivent les difficultés, enjeux de la démarche ethnographique et regards des acteurs sur le chercheur</b>	<b>11</b>	<b>36</b>	« Alors je ne sais pas si c'est lié à ta personnalité ou à ma perception des choses, mais moi je t'ai plus considéré au départ comme un humain comme un autre tu vois ? Je ne t'ai pas vu arriver avec tes gros sabots en disant "moi je fais une thèse, moi j'ai un savoir, j'ai besoin de vérifier mon savoir". Tu vois ? Peut-être que je me suis posé la question, mais non, même pas je pense que j'ai vu ça d'une manière plutôt chouette en me disant "c'est quelqu'un qui a une expertise et qui va peut-être pouvoir nous aider à prendre du recul, ou à avoir certaines approches théoriques pour mieux résonner » (Co-présidente 1)

## Annexe 6 : Tableau de présentation des données secondaires récoltées auprès du projet

Intérêt et catégorisation	Sources de données secondaires
<p>Sources secondaires de données froides : c'est la première plaquette produite par les co-fondatrices pour présenter le projet à de potentiels partenaires. C'est à travers ce document que nous découvrons pour la première fois le projet La Cocotte Solidaire, il est utilisé par une des co-fondatrices lors du Salon des Entrepreneurs de Nantes en novembre 2018.</p>	 <p>La cocotte solidaire</p> <p>NOTRE CONSTAT</p> <p>CROISSANCE DE L'ANONYMAT EN VILLE, des données statistiques</p> <p>Une phénoménologie qui touche tout le monde, quelque soit la catégorie sociale, l'âge, les origines, la religion. Une réalité collective, compliquée à estimer.</p> <p>26% des Français se sentent exclus, abandonnés ou isolés (enquête réalisée par la Fondation de France en 2014)</p> <p>Trop de gens isolés...</p> <p>51% des ménages nantais sont composés d'une personne seule (INSEE 2012)</p> <p>Lutter contre l'anonymat et l'isolement dans la ville de Nantes !</p> <p>PLAQUETTE DE PRESENTATION GRANDS PARTENAIRES 2018</p>
<p>Sources secondaires de données chaudes : Nous avons participé à de nombreux ateliers d'intelligence collective qui visaient à fédérer des bénévoles autour du projet et à générer un sens dans les activités proposées au sein de celui-ci.</p>	 <p>LA COCOTTE AUJOURD'HUI ?</p> <p>LES LIENS SOCIAUX ? PLUS TRUFFLES ?</p> <p>LA SOLIDARITÉ, SOUS QUELLES FORMES A LA COCOTTE ?</p> <p>COMMUNIQUER HORS DE FACEBOOK -&gt; MES ARTICLES ENZYMES</p>
<p>Sources secondaires de données chaudes : Nous avons pu suivre de nombreux échanges entre La Cocotte Solidaire et des acteurs extérieurs, partenaires, prestataires, etc. sur des sujets qui nous impliquaient en tant que co-président, ou sur d'autres en tant que participant-bénévole. Certains de ces échanges synthétisent à un instant t, un positionnement du projet et des relations. Les mails livrent également des informations sur les enjeux en cours, les projets en préparation et permettent d'associer aux messages des documents et outils de gestion (rapports d'activité, budgets, etc.)</p>	<p>Mail reçu de La Cocotte Solidaire le 05/05/2021</p> <p>À XX, moi, XX</p> <p>Hello,</p> <p>Aucun souci pour rajouter la dimension partenariale, pour moi on l'avait mise dans le D. 1. mais si tu veux ajouter des noms de partenaires potentiels, il y a :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour les partenariats agriculture urbaine ou périurbaine pour un approvisionnement au plus local vous pouvez parler de la ferme des Mille bras, de l'Agronaute, en encore des Coteaux du Bois Hardy</li> <li>- Pour les partenariats avec des projets innovants issus de l'économie sociale et solidaire sur la thématique du bien manger de façon durable vous pouvez parler du Kiosque Paysan, du projet Commun'le ou de Scopéli (ou du lien avec les Écossolies: le vivier de tous ces projets)</li> <li>- Pour des partenaires "restauration" du réseau (Mr X vous avait envoyé le doc je crois) on peut parler en priorité d' Ocean régie de quartier, d'Interlude, de la cantine du GEM (groupe d'entraide mutuelle), de l'Autre Cantine ou de la Grande Barge. Ensuite on a énormément de partenaires sociaux, je ne suis pas sûre que ce soit pertinent de les énoncer.</li> </ul> <p>Tu peux parler si besoin de Saint-Benoît Labre, du Secours Catholique ou de l'Adapei44... (ce sont de grosses structures pour faire peser le propos)</p> <p>Pour les partenaires institutionnels, c'est La Métropole, le Département ou la CRESS par exemple.</p> <p>Pour des entreprises, c'est pareil, on en a plusieurs qui sont partenaires pour différentes raisons je ne suis pas sûre que ça vaille le coup de juste les nommer.</p> <p>Mais tu peux parler de chantiers participatifs avec La Fourchette ou de Capgemini pour une journée de solidarité entreprise.</p> <p>C'est bon pour toi?</p> <p>XX</p>

Sources secondaires de données froides : De nombreux médias ont produit du contenu autour du projet de La Cocotte Solidaire. Nous avons gardé un œil attentif à ces points de vue extérieurs qui participent grandement à positionner le projet dans son champ.

The screenshot shows a news article from the website Ouest-France. The article is titled "PODCAST. Les vacances des Nantais : les ados solidaires en cuisine". The text indicates that until July 31st, Ouest-France and l'Accoord, an association that manages leisure centers, give the word to those who remain in Nantes during the summer. On Wednesday, July 15th, they met in a kitchen on the Île de Versailles. A photograph shows two young people wearing aprons and face masks, working in a kitchen. The article is dated July 15, 2020, at 19:57.

## Annexe 7 : Photographie du lieu « La Cocotte en Verre » proposé à l'occasion de l'AAP 15 lieux à réinventer





## Annexe 8 : Extraits d'articles de presse illustrant la couverture médiatique du projet lors de son lancement

**Nantes. À la Cocotte solidaire, on déjeune et on met la main à la pâte**

À la pointe de l'île de Versailles, dans la cocotte en verre, l'un des quinze lieux à réinventer confié par la Ville ouvre ce samedi, on peut y manger, mais aussi faire la cuisine, la vaisselle et payer ce que l'on veut.

**Nantes. La Cocotte solidaire a pris son envol**

La Cocotte solidaire de l'île de Versailles, à Nantes, vient d'ouvrir ses portes. Initiée par quatre trentenaires, cette initiative s'inscrit dans le projet des « 15 lieux à réinventer ».

**Elles redonnent des ailes à la Cocotte solidaire**

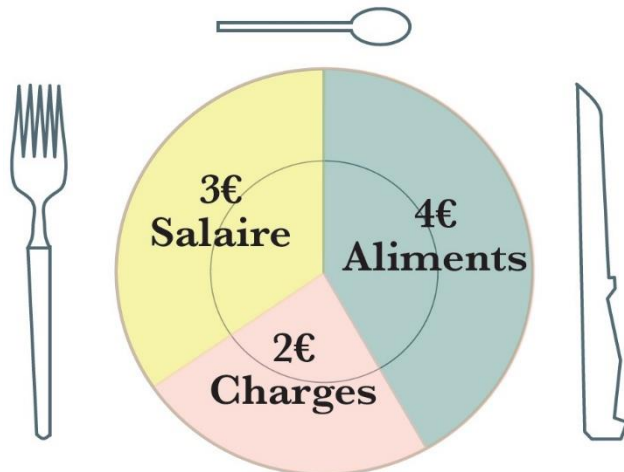
15 lieux à réinventer. Quatre copines ont décidé de réinventer la Cocotte en verre de l'île de Versailles, à Nantes. Une Cocotte solidaire où cuisiner et manger, comme à la maison.

Elles ont les Nantes les plus, les plus... (text continues with details about the initiative and the women involved).

**Elles cuisinent contre la précarité relationnelle**

Quatre trentenaires lancent un projet de cuisine participative pour réinventer du lien social. Avant d'ouvrir la Cocotte en avril 2019, elles testent les cantines éphémères.

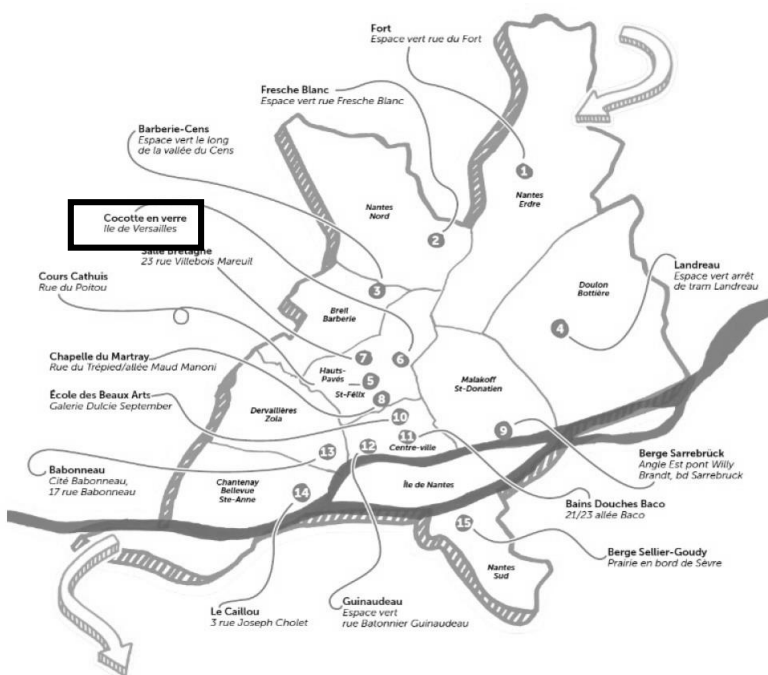
## Annexe 9 : Illustration du système de prix libre avec prix d'équilibre (source : rapport moral 2019)



« Le prix libre avec un prix d'équilibre On paye à la hauteur de ses moyens avec la présentation d'un prix d'équilibre pour sensibiliser nos adhérents sur la tenue de notre modèle économique, il est de neuf euros pour un repas entrée/plat/dessert avec café et thé à volonté ! Dans ces neuf euros, quatre sont dédiés aux achats alimentaires, trois aux salaires des employés, deux aux charges du lieu. »

## Annexe 10 : Zoom sur le dispositif 15 lieux à réinventer de la Ville de Nantes et la participation de La Cocotte Solidaire

La Cocotte Solidaire est l'une des réponses à l'AAP formulé par la collectivité qui propose en 2017 de réinventer 15 lieux, certains sont des « bâtis », d'autres sont des « friches vertes ». La créativité des citoyens et porteurs de projet est attendue pour transformer ces lieux en projets innovants. Les projets doivent valoriser les sites et leurs usages à travers la participation, l'implication et l'adhésion citoyenne.



« Cette démarche, elle est à la fois simple et totalement inédite : nous nous engageons à donner les clés de lieux publics ou de terrains non bâtis à des porteurs de projet pour qu'ils y développent des usages temporaires ou pérennes. Et nous associons les citoyens à toutes les étapes, de l'inspiration jusqu'au choix qui sera issu d'un vote des Nantais. » (Maire de Nantes, cahier des charges de l'AAP)

L'article paru en 2021 dans la revue Innovations étudie en détail ce dispositif participatif qui stimule l'émergence d'organisations hybrides. L'appel à projets est analysé comme l'un des « nombreux dispositifs actuellement développés et testés sur les territoires pour soutenir l'entrepreneuriat social pendant la phase d'émergence des projets comme ici mais aussi lors des phases de mise en œuvre et d'essaimage (Richez-Battesti, Vallade, 2017). » (Denois et al., 2020, p. 22).

Nous reprenons dans la frise chronologique suivante le déroulement du dispositif en y intégrant les temps forts de l'émergence du projet La Cocotte Solidaire



## Frise chronologique de la participation de la Cocotte Solidaire au dispositif 15 lieux à réinventer



## Annexe 11 : Table des matières

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>3</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	<b>9</b>
1. CHEMINEMENT VERS L'OBJET DE LA RECHERCHE .....	9
2. CADRAGE ET INTERET DE LA RECHERCHE.....	11
3. OBJECTIFS ET PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE.....	15
4. CHOIX METHODOLOGIQUES ET CONTRIBUTIONS .....	18
5. ORGANISATION DE LA THESE .....	22
<b>CHAPITRE 1 - REPENSER L'INNOVATION SOCIALE DANS UN AGIR ENTREPRENEURIAL</b> .	<b>26</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 1</b> .....	<b>27</b>
<b>SECTION 1. L'INNOVATION SOCIALE, DU CONCEPT AU PROJET</b> .....	<b>28</b>
1.1 ÉTUDIER L'INNOVATION SOCIALE : UN CONCEPT AUX CONTOURS FLOUS .....	28
1.1.1 <i>Débats et controverses définitionnelles autour de l'innovation sociale</i> .....	28
1.1.2 <i>La diversité des initiatives explique-t-elle la multiplicité des approches ?</i> .....	35
1.1.3 <i>L'innovation sociale en tant que processus organisationnel</i> .....	39
1.2 S'EMPARER DES PHASES AMONT DES PROJETS .....	42
1.2.1 <i>Pratiques, expérimentations et projets mettent l'innovation sociale en action</i> .....	42
1.2.2 <i>Avant de parler de diffusion, parlons d'émergence</i> .....	45
1.3 CARACTERISER LE POTENTIEL DU PROJET D'INNOVATION SOCIALE .....	48
1.3.1 <i>Quoi ? Caractéristiques concrètes du projet d'innovation sociale</i> .....	49
1.3.2 <i>Comment ? Fonctionnement du projet d'innovation sociale</i> .....	53
1.3.3 <i>Pourquoi ? Visée du projet d'innovation sociale</i> .....	59
SYNTHESE DE LA SECTION 1.....	62
<b>SECTION 2. LES INNOVATEURS SOCIAUX ET LEUR ECOSYSTEME</b> .....	<b>65</b>
2.1 ENTREPRENEURIAT SOCIAL, ENTREPRENEURIAT COLLECTIF OU LES DEUX ? .....	65
2.1.1 <i>Débats et controverses définitionnelles autour de l'entrepreneuriat social</i> .....	65
2.1.2 <i>L'entrepreneuriat collectif dédié au portage du projet</i> .....	70
2.2 LES APPROCHES RENOUVELEES EN ENTREPRENEURIAT POUR ECLAIRER LES ENJEUX DU PORTAGE DE PROJETS D'INNOVATION SOCIALE	74
2.2.1 <i>Du processus entrepreneurial à l'agir entrepreneurial</i> .....	75
2.2.2 <i>L'apport des approches critiques</i> .....	79
2.3 L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET SES ECOSYSTEMES.....	81

2.3.1	<i>Pertinence de l'échelle locale</i>	82
2.3.2	<i>L'ESS et ses acteurs, le meilleur intermédiaire pour l'innovation sociale ?</i>	83
SYNTHESE DE LA SECTION 2		88
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 1</b>		<b>89</b>
<b>CHAPITRE 2 - UNE APPROCHE PAR LE COURANT NEO-INSTITUTIONNALISTE</b>		<b>92</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 2</b>		<b>93</b>
<b>SECTION 1. LA THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE POUR ECLAIRER LES ENJEUX DE L'INNOVATION SOCIALE</b>		<b>95</b>
1.1	LES PERSPECTIVES ELARGIES DU NEO-INSTITUTIONNALISME	96
1.1.1	<i>Les concepts fondateurs du néo-institutionnalisme</i>	96
1.1.2	<i>Quels champs organisationnels pour innover socialement ?</i>	104
1.2	LES PERSPECTIVES DU NEO-INSTITUTIONNALISME CENTREES SUR L'ACTION	116
1.2.1	<i>De la multiplicité institutionnelle aux logiques institutionnelles</i>	116
1.2.2	<i>Concevoir la capacité d'agence des innovateurs sociaux avec la TNI</i>	125
SYNTHESE DE LA SECTION 1		130
<b>SECTION 2. ÉMERGENCE ET GESTION DE PROJETS EN SITUATION DE PLURALISME INSTITUTIONNEL</b>		<b>134</b>
2.1	AU NIVEAU MESO, L'HYBRIDATION ORGANISATIONNELLE	135
2.1.1	<i>Racines théoriques de l'hybridation organisationnelle</i>	135
2.1.2	<i>L'émergence des organisations hybrides</i>	143
2.2	DE L'HYBRIDITE AUX TENSIONS ORGANISATIONNELLES	151
2.2.1	<i>Saisir les tensions organisationnelles</i>	151
2.2.2	<i>Gestion en situation de tensions et de pluralisme institutionnel</i>	163
SYNTHESE DE LA SECTION 2		174
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 2</b>		<b>175</b>
<b>CHAPITRE 3 - S'EMPARER DES INNOVATIONS SOCIALES : CONTEXTE EMPIRIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE</b>		<b>179</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 3</b>		<b>180</b>
<b>SECTION 1. DES TERRAINS SOCIALEMENT INNOVANTS : CONTEXTUALISATION EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE</b>		<b>182</b>
1.1	DEUX ECOSYSTEMES POUR SE SITUER ET S'ORIENTER	182
1.1.1	<i>Un écosystème en développement dans la ville de Québec</i>	184
1.1.2	<i>L'écosystème nantais approché par ses dispositifs</i>	190
1.2	LE CHOIX D'UN CAS UNIQUE : LE PROJET LA COCOTTE SOLIDAIRE	197
1.2.1	<i>Histoire du développement du projet</i>	197

1.2.2	<i>Structure et activités</i> .....	204
SYNTHESE DE LA SECTION 1.....		210
<b>SECTION 2.    DESIGN DE NOTRE RECHERCHE : UN PROCESSUS ABDUCTIF</b> .....		<b>212</b>
2.1	POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE .....	212
2.1.1	<i>Quelle réalité tentons-nous d’appréhender ?</i> .....	213
2.1.2	<i>Quel est notre rapport au projet de connaissance ?</i> .....	214
2.1.3	<i>Quel mode d’inférence avons-nous utilisé ?</i> .....	217
2.2	CHOIX METHODOLOGIQUES : UNE ETUDE DE CAS ETHNOGRAPHIQUE.....	220
2.2.1	<i>Le choix d’un cas unique</i> .....	220
2.2.2	<i>Approcher et observer un processus</i> .....	223
2.2.3	<i>Participation et rapport au terrain</i> .....	226
2.2.4	<i>Limites de l’engagement : la tentation de la recherche-action</i> .....	230
2.3	STRATEGIES DE RECUEIL DES DONNEES .....	233
2.3.1	<i>Les données tirées de la participation observante</i> .....	234
2.3.2	<i>Les données d’entretiens</i> .....	239
2.3.3	<i>Les sources secondaires à des fins de triangulation</i> .....	243
2.4	METHODES D’ANALYSE .....	245
2.4.1	<i>L’analyse de contenu</i> .....	245
2.4.2	<i>Biais, risques et validité</i> .....	252
SYNTHESE DE LA SECTION 2.....		254
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 3</b> .....		<b>256</b>
<b>CHAPITRE 4 - LA COCOTTE SOLIDAIRE, TRAJECTOIRE D’UN AGENT ENCASTRE ET INNOVANT</b> .....		<b>258</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 4</b> .....		<b>259</b>
<b>SECTION 1.    ÉMERGER DANS UN CONTEXTE FAVORABLE</b> .....		<b>262</b>
1.1	LES ANTECEDENTS DU PROJET : UN ECOSYSTEME QUI IMBRIQUE AGENCE ET STRUCTURE .....	263
1.1.1	<i>Sur le territoire nantais, l’institutionnalisation de l’ESS favorise l’agence encadrée</i> .....	263
1.1.2	<i>Le dispositif citoyen – une opportunité pour les innovateurs sociaux</i> .....	266
1.2	INITIER LE PROJET : LA QUETE DE LEGITIMITE EN CONTEXTE PLURALISTE.....	270
1.2.1	<i>Vers un positionnement dans l’inter-champ de l’ESS</i> .....	270
1.2.2	<i>Une quête de légitimité par bricolage institutionnel</i> .....	274
1.2.3	<i>Des pressions institutionnelles qui s’exercent sur le projet</i> .....	279
SYNTHESE DE LA SECTION 1.....		281
<b>SECTION 2.    UN ENTREPRENEURIAT HYBRIDE ET COLLECTIF SUJET AUX TENSIONS ORGANISATIONNELLES</b>		<b>283</b>

2.1	FONCTIONNEMENT ET AJUSTEMENTS INTERNES POUR LA CONSTRUCTION HYBRIDE DU PROJET .....	283
2.1.1	<i>Incarner la capacité d'agence à travers un entrepreneuriat collectif et innovant .....</i>	<i>284</i>
2.1.2	<i>Un projet qui tend à s'affirmer par l'hybridation de logiques institutionnelles .....</i>	<i>288</i>
2.2	ENDURER L'INCERTITUDE ET LES TENSIONS ORGANISATIONNELLES.....	296
2.2.1	<i>Entreprendre collectivement dans un environnement instable et incertain .....</i>	<i>296</i>
2.2.2	<i>Les tensions saillantes à l'émergence du projet.....</i>	<i>302</i>
	SYNTHESE DE LA SECTION 2.....	313
	<b>SECTION 3.      DEPASSER LE PROJET ENTREPRENEURIAL POUR UN PROJET D'ORGANISATION PORTEUR D'INNOVATIONS SOCIALES.....</b>	<b>316</b>
3.1	STABILISER LE PROJET PAR SON IDENTIFICATION ET SA STRUCTURATION.....	316
3.1.1	<i>En contexte incertain, le projet s'affirme par désidentifications.....</i>	<i>316</i>
3.1.2	<i>Structuration instrumentée, le rôle des outils et dispositifs .....</i>	<i>324</i>
3.2	ATTERRISSAGE INSTITUTIONNEL DE L'ORGANISATION ET INNOVATIONS SOCIALES PRODUITES.....	332
3.2.1	<i>Le potentiel du projet à innover socialement et son inscription entre structure et agence .....</i>	<i>332</i>
3.2.2	<i>Des innovations sociales « relatives » aux champs se dessinent.....</i>	<i>337</i>
	SYNTHESE DE LA SECTION 3.....	345
	<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 4.....</b>	<b>346</b>
	<b>CHAPITRE 5 - DISCUSSION ET CONTRIBUTIONS : L'IDENTIFICATION DE MÉCANISMES PRÉALABLES A L'INNOVATION SOCIALE .....</b>	<b>349</b>
	<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 5.....</b>	<b>350</b>
	<b>SECTION 1.      CONTRIBUTIONS THEORIQUES : CONCRETISER ET CONTEXTUALISER L'INNOVATION SOCIALE</b>	<b>351</b>
1.1	AU NIVEAU CONTEXTUEL : L'ECOSYSTEME VECTEUR D'OPPORTUNITES ET D'ENCASTREMENT .....	353
1.2	AU NIVEAU INDIVIDUEL : UN ENTREPRENEURIAT COLLECTIF APTE A BRICOLER POUR DEPASSER L'AGENCE ENCASTREE....	355
1.3	AU NIVEAU DU PROJET : DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES SPECIFIQUES.....	359
1.4	L'ALIGNEMENT DES CONDITIONS MISES EN EVIDENCE DEPEND D'UN ENJEU SPECIFIQUE : LA TENSION DE TRANSMISSION DU PROJET	362
	<b>SECTION 2.      APPORTS METHODOLOGIQUES : S'IMPLIQUER AUPRES DES INNOVATEURS SOCIAUX</b>	<b>368</b>
2.1	APPROCHER ET INTEGRER LES PROJETS EMERGENTS .....	369
2.2	ACCEDER A DES DONNEES ENRICHIES ET DES PHENOMENES « INDETECTABLES » .....	369
	<b>SECTION 3.      IMPLICATIONS MANAGERIALES : L'IMPORTANCE DE L'EXPERIMENTATION SOCIALE ..</b>	<b>372</b>
3.1	CONTRIBUTIONS STRUCTURELLES : STIMULER L'INNOVATION SOCIALE DANS LES TERRITOIRES .....	372
3.2	CONTRIBUTIONS AGENTIELLES : RECONNAISSANCE ET ACCOMPAGNEMENT DES INNOVATEURS SOCIAUX .....	373
	<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 5.....</b>	<b>377</b>

<b>CONCLUSION GÉNÉRALE, LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE .....</b>	<b>378</b>
CONCLUSION GENERALE.....	378
LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE .....	380
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>387</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>406</b>
<i>Table des annexes .....</i>	<i>406</i>
ANNEXE 1 : LISTE DES FIGURES.....	407
ANNEXE 2 : LISTE DES TABLEAUX .....	409
ANNEXE 3 : LISTE DES ENCADRES .....	410
ANNEXE 4 : LISTE DES ABREVIATIONS.....	411
ANNEXE 5 : CODEBOOK DE L'ANALYSE DES DONNEES .....	413
ANNEXE 6 : TABLEAU DE PRESENTATION DES DONNEES SECONDAIRES RECOLTEES AUPRES DU PROJET .....	432
ANNEXE 7 : PHOTOGRAPHIE DU LIEU « LA COCOTTE EN VERRE » PROPOSE A L'OCCASION DE L'AAP 15 LIEUX A REINVENTER ....	433
ANNEXE 8 : EXTRAITS D'ARTICLES DE PRESSE ILLUSTRANT LA COUVERTURE MEDIATIQUE DU PROJET LORS DE SON LANCEMENT....	434
ANNEXE 9 : ILLUSTRATION DU SYSTEME DE PRIX LIBRE AVEC PRIX D'EQUILIBRE (SOURCE : RAPPORT MORAL 2019) .....	434
ANNEXE 10 : ZOOM SUR LE DISPOSITIF 15 LIEUX A REINVENTER DE LA VILLE DE NANTES ET LA PARTICIPATION DE LA COCOTTE SOLIDAIRE.....	435
ANNEXE 11 : TABLE DES MATIERES .....	437
.....	

**L'auteur du présent document vous autorise à le partager, reproduire, distribuer et communiquer selon les conditions suivantes :**



- Vous devez le citer en l'attribuant de la manière indiquée par l'auteur (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'il approuve votre utilisation de l'œuvre).
- Vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales.
- Vous n'avez pas le droit de le modifier, de le transformer ou de l'adapter.

**Consulter la licence creative commons complète en français :  
<http://creativecommons.org/licences/by-nc-nd/2.0/fr/>**

## ENGAGEMENT DE NON PLAGIAT

Je, soussigné(e) **Guillaume DENOS**.....  
déclare être pleinement conscient(e) que le plagiat de documents ou d'une partie d'un document publiée sur toutes formes de support, y compris l'internet, constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée. En conséquence, je m'engage à citer toutes les sources que j'ai utilisées pour écrire ce rapport ou mémoire.

signé par l'étudiant(e) le **17 / 10 / 2022**

**Titre :** Trajectoires et mécanismes d'émergence des innovations sociales : immersion dans une organisation naissante de l'ESS

**Mots clés :** innovation sociale ; économie sociale et solidaire ; entrepreneuriat ; théorie néo-institutionnelle ; étude de cas ; approche ethnographique

**Résumé :** Face aux défis sociétaux actuels, les innovations sociales gagnent à être reconnues, stimulées et accompagnées pour les réponses concrètes qu'elles apportent ainsi que pour leurs singularités. Notre travail interroge l'émergence de ces formes d'innovation étudiées conjointement à des projets portés par des collectifs d'individus partageant un idéal social et agissant en rupture avec les pratiques habituelles de leur milieu. Pour appréhender ce phénomène, une étude de cas ethnographique menée pendant plus de trois années au sein d'un projet d'économie sociale et solidaire permet de rendre compte des pratiques et mécanismes à l'émergence du processus. En s'appuyant du cadre théorique néo-institutionnel, la thèse interroge les interactions en jeu entre structure et

agence pour comprendre comment les innovateurs sociaux parviennent à s'intégrer au système qu'ils essaient de changer. L'analyse retrace la trajectoire du projet et met en évidence la structuration de son potentiel à innover socialement qui est le fruit d'interactions entre plusieurs niveaux : celui des innovateurs sociaux, du projet organisationnel et du contexte territorial. Les résultats révèlent plusieurs formes de bricolages (inter-institutionnel, identitaire, instrumenté) nécessaires pour légitimer l'identité et la position hybride du projet, de même que du temps et de l'espace dédiés à l'expérimentation. Ces conclusions contribuent à la théorisation et à la diffusion du concept d'innovation sociale, et ouvrent sur des recommandations managériales à destination notamment des acteurs de l'ESS.

**Title:** Paths and mechanisms of social innovations' emergence: immersion in a nascent organization from the social economy

**Keywords:** social innovation; social and solidarity economy; entrepreneurship; neo institutional theory; case study; ethnography

**Abstract:** Because of current societal challenges, social innovations need to be recognized, stimulated and supported for the concrete responses they provide along with their specific features. The research focus on the emergence of these forms of innovation that fuel collective projects led by individuals who share a social ideal and act in a way that breaks with usual practices in the field. To understand this phenomenon, an ethnographic case study is carried out over a period of three years within a social and solidarity economy (SSE) project to reach the practices and mechanisms at the beginning of the process. Based on the neo-institutional theory, the thesis questions the interactions at play between structure and agency to understand

how social innovators manage to embed themselves into the system they try to change. The analysis traces the project path and highlights the development of its potential for social innovation, which is the result of interactions between several levels: microlevel of social innovators, mesolevel of project and macrolevel of territorial context. The results reveal several forms of bricolages (inter-institutional, identity, instrumental) necessary to legitimate an identity and a hybrid position for the project, as well as time and space dedicated to experimentation. These conclusions contribute to the theorization and diffusion of the concept of social innovation, and open up managerial recommendations particularly for SSE actors.



