Institut Catholique de Paris
Faculté des Sciences Sociales et Economiques
Master 2 Economie Solidaire et Logiques de Marché
Année Universitaire 2013-2014

Le rôle des alliances entre associations d'intérêt général et entreprises dans le changement d'échelle des projets d'innovation sociale

Directeur de mémoire

Elena LASIDA

Docteur en Sciences Sociales et Economiques

Mémoire soutenu le 29 septembre 2014 par

Augustin GILLE

Ce travail a reçu le soutien de la Fondation Caritas France.

REMERCIEMENTS

Ce travail a reçu le soutien financier de la Fondation Caritas France. Je tiens à remercier chaleureusement toutes les personnes qui, au sein de la fondation, ont apporté leur appui à ce projet.

Je tiens aussi à souligner l'implication de l'équipe du RAMEAU dans la réalisation de ce travail de recherche. Je n'aurais jamais pu approfondir le thème de ce mémoire sans l'accès aux travaux de recherche de l'association et sans les discussions multiples et fructueuses que j'ai eues avec l'ensemble des membres de l'équipe pendant ces 6 mois de stage, dont ce mémoire s'inspire profondément. Merci à Charles-Benoît HEIDSIECK de m'avoir mis sur la piste de ce sujet. Qu'il soit remercié, ainsi que Laurence WEBER, Caroline GERMAIN, Juliette LAMBERT, Élodie JULLIEN et Laure VICARD, d'avoir pris le temps de m'aiguiller sur ce sujet qui émerge. Merci à Afaf NAJI pour son attention de tous les jours. Merci à tous pour votre sympathie. J'ai été ravi de participer à vos débats et heureux de partager votre quotidien. Bonne continuation dans le travail enthousiasmant que vous menez.

Je pense bien sûr aux personnes qui ont accepté de me recevoir en entretien. Ces discussions ont donné du corps à un sujet qui pourrait sembler austère de prime abord. Les alliances entre entreprises et associations reposent d'abord sur des relations interpersonnelles et des valeurs humaines fortes.

Pour sa confiance et sa sympathie, je tiens à remercier Jean-Marie DESTRÉE, Directeur général adjoint de la Fondation Caritas France. Merci de vous être préoccupé de trouver la structure la plus adéquate pour me permettre de réaliser mon projet d'étude sur le changement d'échelle.

Je tiens aussi à remercier Elena LASIDA, Directrice du Master, pour la qualité de son enseignement qui m'a donné envie très rapidement en début d'année universitaire de poursuivre l'étude des articulations possibles entre économie et solidarité. Chacune des discussions que nous avons pu avoir sur le thème de ce mémoire m'a beaucoup inspiré.

Enfin, un merci immense à ma première alliée, cadeau du ciel, sans qui ni l'écriture de ce mémoire, ni cette année d'études, ni ce recommencement n'auraient été possibles. Je n'oublie pas que tu m'as mis sur le chemin de l'Alliance.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION 1

Partie I. L'approche théorique des notions clés : innovation sociale, changement d'échelle et partenariats 5

Chapitre I. L'approche académique des notions clés 5

Section 1. L'innovation sociale 5

Remarques conclusives 18

Section 2. Le changement d'échelle 20

Remarques conclusives 32

Section 3. Alliances et partenariats 34

Remarques conclusives 53

Chapitre II. Au croisement des notions clés 55

Section 1. Proximité et territoire 55

Section 2. Co-construction et bien(s) commun(s) 57

Conclusion de la Partie I 60

Partie II. Les enseignements de la pratique sur le rôle des partenariats entre associations et entreprises dans le changement d'échelle des projets d'innovation sociale 62

Chapitre introductif. Méthodologie 63

Chapitre I. Les travaux du RAMEAU sur les partenariats et l'innovation sociale du secteur associatif 65

Section 1. Le secteur associatif, porteur d'innovation 66

Section 2. Les partenariats entre associations d'intérêt général et entreprises : évolution et typologie 71

Chapitre II. L'apport des partenariats entreprises-associations lors du changement d'échelle de l'innovation sociale 76

Section 1. Étude de l'apport des partenariats entre associations et entreprises pour le développement des projets d'innovation sociale 76

Section 2. Les partenariats visant le développement de projets d'innovation sociale : étude des apports pour les entreprises 90

Remarques conclusives 95

Conclusion de la Partie II 97

Partie III. Émergence de nouvelles formes d'alliances au service du déploiement des projets d'innovation sociale et tentative de caractérisation 99

Conclusion de la Partie III 108

CONCLUSION 110

BIBLIOGRAPHIE 114

ANNEXES 117

INTRODUCTION

La question du changement d'échelle occupe une place centrale dans la réflexion autour de l'économie sociale et solidaire (ESS), que ce soit parce que l'ESS est l'un des rares secteurs créateurs d'emplois en période de crise économique, parce que les besoins auxquels ce secteur répond sont en croissance, ou parce que l'on considère l'ESS comme une alternative à l'économie de marché. Cependant, elle est rarement pensée en termes de construction d'alliances entre structures de l'ESS et entreprises.

Le changement d'échelle de l'économie sociale et solidaire, qui est d'ailleurs l'un des objectifs affiché de la loi cadre relative à l'Economie sociale et solidaire adoptée le 31 juillet 2014, est généralement pensé comme la conséquence directe du changement de taille des structures de l'ESS. Or cette façon de concevoir le changement d'échelle est difficilement applicable aux structures d'intérêt général, en particulier les associations d'intérêt général, qui sont pourtant l'un des acteurs majeurs de l'ESS, en particulier parce qu'elles n'ont pas forcément vocation à exercer une activité économique sur laquelle fonder leur croissance interne. Une autre vision consisterait à envisager le changement d'échelle, non des structures de l'ESS, mais des projets d'innovation sociale portés par les structures. Cela nous invite à explorer un vecteur possible de changement d'échelle, jusqu'à présent peu étudié : les partenariats entre les structures d'intérêt général et les entreprises. Ces alliances font l'objet d'études pratiques, mais la réflexion théorique les concernant est peu développée.

L'intérêt d'étudier les partenariats entre associations d'intérêt général et entreprises comme vecteur de changement d'échelle des projets d'innovation sociale

La construction de partenariats peut être une manière particulièrement adaptée de répondre aux besoins sociétaux actuels. La France compte 8,7 millions de personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté,[1] soit un taux de pauvreté de 14,3 %. Depuis le milieu des années 2000, le taux de pauvreté est reparti à la hausse. Parmi ces personnes, certaines sont en situation de très grande précarité : deux millions de personnes vivent aujourd'hui en France avec au maximum 651 euros par mois pour une personne seule,[2] 685 000 personnes n'ont pas de domicile personnel, 3,5 millions de personnes ont recours à l'aide alimentaire.

Pour Le RAMEAU,[3] si les personnes en grande précarité doivent être les destinataires des actions menées par les structures de solidarité, il n'en va pas de même des personnes en situation de fragilité (telles que, par exemple, les travailleurs pauvres) qui doivent faire l'objet d'un accompagnement pour pouvoir s'intégrer dans les circuits de l'économie de marché. Selon Le RAMEAU, il existe un vide à combler entre l'économie de solidarité et l'économie de marché. Pour répondre à l'ampleur des enjeux, un

[1] Seuil de pauvreté calculé à 60 % du niveau de vie médian.
[2] Données de 2011.
[3] Le RAMEAU (2013). Propositions pour développer l'entreprise responsable, Contributions aux Assises de l'Entrepreneuriat, Février 2013.

troisième type d'économie, dite « troisième économie passerelle », pourrait émerger et apporter des solutions permettant aux personnes et aux territoires fragiles d'intégrer (ou de réintégrer) les circuits de l'économie classique, l'économie de solidarité pouvant ainsi se concentrer sur les personnes les plus démunies.

Si l'on considère que l'économie de solidarité, celle qui accompagne les personnes en grande précarité, est gérée par la puissance publique, mais aussi par les structures d'intérêt général, et que l'économie de marché relève du modèle économique « classique », l'économie « passerelle » pourrait être fondée sur des modèles hybrides associant la contribution des entreprises, des structures d'intérêt général et des pouvoirs publics.[4]

Le partenariat permet avant tout à chaque partenaire de contribuer au projet sans sortir de son champ d'expertise premier. La première force de l'entreprise est sa capacité à industrialiser à grande échelle les produits et les services adaptés aux besoins de ses clients. Les structures d'intérêt général, quant à elles, disposent de la capacité de percevoir les besoins sociaux, de concevoir et d'expérimenter des réponses à ces besoins. Elles disposent aussi d'une puissance de mobilisation, à travers le bénévolat, pour accompagner les personnes fragiles dans la durée.[5]

Empiriquement, on constate que certains partenariats ont permis la mise en œuvre à grande échelle de solutions sociales innovantes. Prenons l'exemple du programme ISIGAZ pour la formation sur la sécurité et la consommation d'énergie porté par un partenariat entre GDF Suez et un réseau de plus de 200 associations. Ce programme a permis d'accompagner 710 000 personnes vivant en zone urbaine sensible depuis 2006. Ces partenariats ont permis de définir la forme d'accompagnement la plus adaptée à des publics fragiles et d'intervenir auprès de populations que ni l'entreprise, ni les pouvoirs publics n'atteignaient jusqu'alors. Dans ce partenariat, le savoir-faire associatif s'est ajouté à la capacité de l'entreprise à fournir largement un service.

Dans ce mémoire, nous tentons de caractériser le rôle des partenariats entre entreprises et associations d'intérêt général dans le processus de changement d'échelle des projets d'innovation sociale, en nous appuyant à la fois sur les travaux de recherche du RAMEAU et sur les travaux académiques menés sur les trois notions clés de la problématique, que sont l'innovation sociale, le changement d'échelle et les alliances.

L'objectif subsidiaire de ce mémoire consiste à présenter un tour d'horizon des travaux académiques sur les thématiques de la diffusion de l'innovation sociale et sur les partenariats et les alliances.

Sur un plan personnel, cette problématique croise plusieurs sujets sur lesquels porte ma curiosité : la question du changement d'échelle des solutions innovantes, celle de leur co-construction (la construction

[4] *Ibid.*
[5] *Ibid.*

du bien commun peut-elle reposer sur l'alliance d'acteurs qui ont *a priori* peu de points communs ?) et la notion d'alliance.

Les alliances existent en politique et en géopolitique, dans le domaine militaire, dans les affaires (les alliances entre entreprises), mais aussi et avant tout dans la Bible qui raconte l'histoire de l'alliance, renouvelée, de Dieu avec l'humanité. Mais je m'interrogeais : pourquoi donc l'alliance n'a-t-elle pas de place en droit des contrats français ? Et que signifierait donc « faire alliance », dans des relations interpersonnelles, privées ou commerciales ? Je constatais aussi l'existence d'un fossé entre la notion d'alliance politique, militaire ou stratégique, instable et construite dans l'opposition à un tiers, et la notion d'alliance dans la Bible, inconditionnelle et créatrice, symbolisée par l'arc déposé dans les nuées par un Dieu qui dépose les armes.[6]

La notion d'alliance est utilisée par le RAMEAU pour désigner des partenariats entre entreprises et associations. Le RAMEAU débute d'ailleurs actuellement un travail de distinction de la notion d'alliance par rapport à celle de partenariat. Il nous semblait dès lors intéressant de nous poser la même question, à partir de travaux théoriques sur la notion d'alliance.

Nous souhaitions essayer de définir les éléments structurants des alliances, par rapport aux partenariats, qui permettent le changement d'échelle des projets d'innovation sociale.

Méthodologie et plan

Nous avons abordé le sujet sous un angle théorique, sur la base de travaux de recherche académiques, et sous un angle pratique, sur la base des résultats des travaux de recherche-action du RAMEAU.

Dans la partie théorique, nous proposons une relecture de différents travaux académiques relatifs aux trois notions clés de notre problématique que sont l'innovation sociale, le changement d'échelle et les alliances, afin de mettre au jour les principales caractéristiques de chacune de ces notions. Nous proposons aussi une lecture croisée de ces trois notions afin de faire apparaître les grands axes de notre problématique.

Dans la partie pratique, nous caractérisons les apports des partenariats entre entreprises et associations d'intérêt général que les praticiens et les acteurs des partenariats entre ces entités jugent clés dans le cadre du processus de changement d'échelle de projets d'innovation sociale. Pour ce faire, nous analysons les principaux modèles que Le RAMEAU a mis en place (typologie des partenariats, processus d'innovation sociale, modèle d'investisseur sociétal) ainsi que des expérimentations suivies par Le RAMEAU. Nous avons affiné notre analyse de ces éléments clés en interrogeant des acteurs impliqués dans les partenariats

[6] J'emprunte cette image à E. Lasida, dans Le Goût de l'Autre, la crise, une chance pour réinventer le lien, Albin-Michel, février 2011, p.134.

jugés les plus « matures ». Nous présentons au début de la deuxième partie une méthodologie plus précise de la manière dont nous avons procédé pour étudier les travaux du RAMEAU.

Enfin, nous proposerons, dans la troisième partie, une analyse des apports de l'approche pratique au regard de la théorie en vue de caractériser la notion d'alliance dans le cadre d'un processus d'innovation sociale.

Précision terminologique

Dans ce mémoire, nous nous concentrons sur les relations entre entreprises et associations d'intérêt général, c'est-à-dire les associations qui portent des missions d'intérêt général. Elles ne fonctionnent pas au profit d'un cercle restreint de personnes. Elles sont caractérisées par une gouvernance démocratique et un modèle économique non lucratif. Elles peuvent recevoir des subventions. Selon une estimation du RAMEAU, elles représentent plus de 60% de l'ensemble des associations.[7]

[7] Voir compte-rendu « Messages-clés associations » (Annexe II)

Partie I. L'approche théorique des notions clés : innovation sociale, changement d'échelle et partenariats

Dans cette première partie, nous faisons le point sur les différents travaux académiques relatifs aux trois notions clés de notre problématique, que sont l'innovation sociale, le changement d'échelle et les partenariats. Dans le premier chapitre, nous étudions chacune de ces trois notions telle qu'elle apparaît dans la littérature académique. Dans le deuxième chapitre, nous explorons la notion de proximité, qui est transversale aux trois notions clés de notre problématique, ainsi que celle de co-construction, qui entretient des liens avec la notion de bien commun.

Chapitre I. L'approche académique des notions clés

Dans ce chapitre, nous cherchons à préciser les termes de notre problématique. Pour ce faire, nous étudions successivement les notions d'innovation sociale (Section 1), de changement d'échelle (Section 2) et de partenariat, terme que nous relierons à la notion d'alliance (Section 3).

Section 1. L'innovation sociale

L'innovation sociale est un vaste sujet sur lequel nous avons trouvé une littérature abondante. L'innovation sociale concerne des sujets aussi variés que les politiques sociales, le vivre-ensemble, l'organisation des entreprises, l'élaboration des lois, le changement social, le territoire, le pouvoir d'agir des citoyens, la recherche, etc.

Le concept d'innovation sociale a été repris au niveau politique. Le législateur français a ajouté, dans la loi relative à l'ESS, une définition légale des « projets relevant de l'innovation sociale » et la Banque Publique d'Investissement a reçu pour mission, en 2012, de créer un nouveau fonds pour le financement de l'innovation sociale. Certaines régions s'approprient cette notion et invitent, par divers programmes, entreprises, associations et citoyens à développer des projets socialement innovants.

L'effervescence autour de l'innovation sociale incite les entreprises (d'abord du secteur de l'ESS, mais pas seulement) à s'y intéresser. Bien qu'il existe un certain nombre de travaux académiques portant sur la définition de l'innovation sociale, le concept d'innovation sociale est, à l'heure actuelle, largement utilisé sans réelle rigueur sémantique, ce qui tend parfois à affaiblir la notion.

On peut envisager deux manières d'expliquer l'utilisation maladroite qui est faite parfois de cette notion. D'une part, le terme « social » qui qualifie l'innovation est lui-même un terme polysémique. D'autre part, nous serions dans la période de « spéciation » du développement de l'innovation sociale.

Après une période de réduction de l'innovation sociale à l'innovation technologique (phase de limitation), puis une période de généralisation où la notion d'innovation sociale a pris son autonomie par rapport à celle d'innovation technologique (à partir de la fin des années 1990), le concept d'innovation sociale se trouverait dans une phase de fragmentation, depuis le milieu des années 2000, en fonction des domaines d'action et de recherche dans lesquels elle intervient (Besançon, 2014, citant Dandurand, 2005).

Cette période de spéciation a pu, effectivement, contribuer à brouiller les pistes sur le contenu de la notion d'innovation sociale. L'appropriation par le grand public, acteur lui-même de l'innovation sociale, transforme elle aussi la notion qui est, nous le constatons, toujours en évolution. C'est une notion qui ne restera pas figée. Cela peut avoir l'avantage de libérer le champ de la recherche sur cette question.

Finalement, ce n'est qu'après avoir fait le tour de ce qu'on appelle « innovation sociale » que nous pourrons définir le caractère social d'une innovation. En partant de l'étymologie du verbe « innover », nous avons choisi d'établir un panorama des aspects de l'innovation sociale qui nous semblent bien établis académiquement et qui nous serviront à analyser la situation des partenariats associations-entreprises dans la suite du mémoire.

Innover

Innover, c'est introduire du neuf dans quelque chose qui a un caractère bien établi.[8] A l'origine, ce terme a été emprunté au bas latin *innovare*, « renouveler », verbe construit lui-même à partir de *novare* qui a plusieurs sens, à savoir « renouveler ; inventer, forger ; changer, innover », qui traduit l'idée de nouveauté, de changement ou d'invention, et du préfixe *in* qui inscrit ce changement, cette nouveauté ou cette invention dans un contexte particulier.[9]

Le concept d'innovation repose sur deux piliers indissociables, et si, à partir de ses origines étymologiques, il est facile d' identifier le premier des deux – le changement, la nouveauté, l'invention – le second est, à première vue, moins évident à cerner. On pourrait penser qu'il s'agit du contexte dans lequel est introduite une nouveauté, et – nous le verrons – l'innovation, *a fortiori* l'innovation sociale, est fondamentalement liée à un contexte social. Cependant, ce n'est pas tant le contexte qui est déterminant pour distinguer l'innovation par rapport au changement, à la nouveauté ou à l'invention, puisque tout changement, toute nouveauté et toute invention intervient par rapport à un contexte particulier sans que l'on parle nécessairement d'innovation. Nous pensons que c'est plutôt l'inscription de la nouveauté dans son contexte qui est déterminante pour qualifier l'innovation, c'est le fait d'*introduire* du neuf.

[8] Définition issue du Trésor de la Langue Française Informatisé.

[9] Pour *in*, Littré donne des exemples en rapport avec ses variations orthographiques : imbiber, imposer, illuminer, irruption. Dans tous ces cas, l'idée d'un espace stable où l'action fait intervenir une transformation inattendue est palpable.

Il y a donc une dimension dynamique dans l'innovation et elle ne se trouve pas forcément où l'on pourrait la chercher. En effet, la nouveauté, le changement et l'invention signalent une rupture – un basculement – entre un « avant » et un « après ». À l'inverse, comme nous le verrons, l'innovation est une dynamique de déploiement qui inscrit ce basculement dans une temporalité. L'innovation est le dialogue entre « l'avant » qui existe et « l'après » possible, dialogue permettant à la nouveauté de s'imposer. C'est un dialogue éphémère, d'ailleurs, puisque l'innovation qui « gagne » cesse d'être une innovation en rejoignant le monde des choses établies.

Pour comprendre l'innovation, il faut à la fois s'intéresser à la nouveauté qu'elle véhicule (I) et étudier le processus qui permet à une invention de devenir changement (II). Enfin, il convient de s'interroger sur la dynamique de transformation sociale que porte en lui ce phénomène social, en tant qu'il est, de manière inextricable, nouveauté et processus (III).

I. La nouveauté véhiculée par l'innovation

Il y a une constante dans les définitions de l'innovation sociale : l'innovation sociale est une réponse nouvelle apportée à un besoin social.

A. Répondre à des besoins et des aspirations d'ordre social

L'innovation sociale est plurielle, mais on relève une constante dans les définitions de l'innovation sociale : son objectif général de « répondre à des besoins sociaux », de « résoudre des problèmes sociaux », de « répondre à une aspiration sociale », ou, lorsque l'innovation sociale est destinée au territoire (c'est-à-dire, selon Cloutier, 2003, orientée vers le milieu plutôt que centrée sur l'individu), de « prévenir et résoudre des problèmes sociaux et économiques », de viser une « meilleure qualité de vie » ou encore des « conséquences positives sur le plan social, économique et politique » (Cloutier, 2003, pp.30 à 33).[10] L'innovation sociale se définit principalement par rapport à son objectif général consistant soit à résoudre des problèmes sociaux soit à répondre à une aspiration d'ordre social.

La notion d'innovation sociale est donc très dépendante de celle de « besoin social » qui, elle-même, est particulièrement subjective et liée au contexte social. On pourrait restreindre les besoins sociaux aux besoins « de base » ou « prioritaires » (nourriture, logement, santé, mais aussi éducation, santé, démocratie, etc.). Concernant le contexte social, un besoin social serait partagé par tous les individus d'une même société ou communauté (Hillier *et al.*, 2004, mentionné par Besançon *et al.*, 2014).

Il semble cependant que la notion de besoin social, telle qu'elle est comprise dans le cadre de l'innovation sociale, est bien plus large. On peut faire référence à l'idée de bien-être, appréhendée de manière

[10] L'innovation sociale en entreprise vise plutôt, quant à elle, la qualité de vie des salariés au travail, le plus souvent en relation avec l'augmentation de la productivité (Cloutier, 2003).

multidimensionnelle comme le préconise le rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social présidée par J. Stiglitz, et à ses huit dimensions principales,[11] sans négliger la dimension subjective du bien-être, chaque personne s'appropriant ces dimensions en fonction de sa subjectivité. Cela appelle à inclure une autre dimension du social, une dimension « sociétale », par référence à la vie en société et au lien social (Lasida, 2014 b).

Se pose aussi la question de l'accès aux ressources qui permettent d'atteindre le bien-être. L'approche du bien-être par les *capabilités* d'Amartya Sen permet à cet égard d'élargir le champ du besoin social auquel l'innovation sociale peut apporter une réponse : il ne suffit pas de donner accès aux biens fondamentaux, encore faut-il que les individus aient la capacité de s'en saisir afin de mener une vie désirable correspondant à leurs aspirations. L'innovation sociale peut donc consister à développer la capabilités des individus, comprises à la fois comme la mise en œuvre effective des *fonctionnements* dont ils disposent et comme l'exercice de libertés de choix entre différentes options.

Notons, enfin, la définition de l'innovation sociale proposée par Henderson, pour qui les innovations sociales s'inscrivent, certes dans une logique corrective consistant à résoudre les problèmes sociaux, mais aussi dans une optique préventive : l'innovation sociale permet d'éviter de contribuer aux problèmes qui menacent l'espèce humaine (Cloutier, 2003). Les innovations sociales peuvent donc se matérialiser dans des politiques de développement durable ou de lutte contre les inégalités. Dans cette dimension, l'innovation sociale vise à préserver la qualité de vie à travers le temps.

L'innovation sociale se définit aussi, mais dans une moindre mesure, par son caractère novateur.

B. Le caractère novateur

L'innovation sociale est immatérielle, elle fait essentiellement référence à des « façons de faire », des actions, des pratiques, porteuses de changement institutionnel, même si l'innovation sociale peut prendre la forme de produits tangibles. Le caractère novateur peut alors se trouver par exemple dans la « logique de service » qui sous-tend la mise à disposition de biens. C'est le cas des démarches relevant de l'économie de la fonctionnalité qui privilégie l'usage du bien par rapport à sa possession ou lorsque le bien sert de support, ou de prétexte, à l'instauration d'une relation ou au développement d'une capabilité (par exemple, la distribution de plateaux repas à des personnes âgées qui permet de créer du lien social) (Besançon *et al.*, 2014).[12]

[11] « i. les conditions de vie matérielles (revenu, consommation et richesse) ; ii. la santé ; iii. l'éducation ; iv. les activités personnelles, dont le travail ; v. la participation à la vie politique et la gouvernance ; vi. les liens et rapports sociaux ; vii. l'environnement (état présent et à venir) ; viii. l'insécurité, tant économique que physique » (Stiglitz et al., 2009, §28)

[12] Nous renvoyons, à cet égard, aux développements de Besançon *et al.* (2014) sur l'innovation sociale comme logique de service et à l'économie de fonctionnalité étudiée à travers le prisme de l'innovation sociale (pp. 67 à 71).

Si toutes les définitions de l'innovation sociale font référence à une nouveauté, les auteurs s'accordent à dire que la nouveauté sociale est une notion tout à fait relative, les définitions ne précisant pas l'aune à laquelle il convient d'apprécier cette nouveauté (Chambon *et al.*, 1982 ; Cloutier, 2003 ; Besançon *et al.*, 2014). L'innovation sociale se distingue en cela de l'innovation technologique.

Pour les auteurs qui le définissent, le caractère novateur de l'innovation correspond au caractère « hors norme » de la solution dont est porteuse l'innovation dans un contexte donné (Cloutier, 2003, p. 37). Chambon *et al.* (1982) font référence à une « discontinuité par rapport aux pratiques habituellement mises en œuvre dans un milieu donné » (Cloutier, 2003, p.8) et parlent de changement plutôt que de nouveauté.

L'idée d'une rupture, d'un changement, par rapport à un milieu donné semble plus appropriée, étant donné qu'une innovation dans un milieu peut résulter de la transposition d'une solution déjà existante dans un autre contexte ou à une autre époque (Besançon *et al.*, 2014).

Le caractère novateur d'une innovation se trouve dans l'introduction d'une nouvelle manière de faire dans un système donné, mais aussi, pour certains auteurs, dans l'ampleur de la modification de ce système :

> « Pour Dadoy (1998), le caractère novateur d'une action (i.e. : réorganisation) se mesure par l'étendue et la profondeur des changements apportés au système concerné. De la même façon, la présence d'une innovation sociale s'observe, chez Dedijer (1984), par la modification de toutes les composantes sur lesquels repose le système (valeur/croyances, représentation, instrumentation/savoir-faire, règles du jeu). » (Cloutier, 2003, p. 37)

* * *

Selon une acception large, l'innovation sociale est constituée d'une réponse nouvelle à un besoin social ou à une aspiration sociale. La définition des besoins et aspirations d'ordre social est liée à la question du bien-être et de la vie bonne des personnes, notions évolutives en fonction des contextes et des époques, mais reposant sur un socle de dimensions objectives. Le caractère novateur de l'innovation fait moins référence à une nouveauté qu'à l'introduction d'un changement dans un milieu donné, rejoignant ainsi l'étymologie du mot innovation.

Toutefois, le changement, entendu comme rupture par rapport à l'existant, n'a de sens, dans le cadre d'une innovation, que si les pratiques et les représentations qui s'y rattachent se diffusent, la diffusion de l'innovation sociale étant l'ultime étape d'un processus d'introduction d'une solution sociale dans un milieu donné.

* * *

II. Le processus d'introduction de la réponse dans la société

L'innovation sociale ne peut pas être caractérisée uniquement par les problèmes sociaux auxquels elle répond. L'innovation sociale résulte aussi d'un processus (A) présentant certaines spécificités (B) et visant à sa diffusion (C).

A. Grandes phases du processus

Nous reprenons ci-dessous la description de Rollin et Vincent (2007, exposée par FTU, 2013) qui comporte quatre phases :

- « *L'émergence* : identification d'un problème, besoin ou aspiration dans la société, en attente d'une réponse ou d'une solution ; formulation et investigation de cette problématique, élaboration d'une stratégie.

- *L'expérimentation*, à la fois informelle et formelle. L'expérimentation informelle consiste à tester une stratégie, à en observer les effets, à l'ajuster en fonction des premiers résultats. L'expérimentation formelle repose sur une procédure de test plus systématique, accompagnée d'une procédure d'évaluation, puis sur une certaine codification, qui devra faciliter son appropriation par d'autres.

- *L'appropriation*. Celle-ci commence par une appropriation de proximité, à l'échelle locale ou régionale, au sein d'une organisation ou d'une entreprise. Elle débouche ensuite sur une appropriation étendue, qui se traduit souvent par une certaine institutionnalisation de l'innovation.

- *La phase […] d'alliance, transfert et diffusion*. Les alliances permettent des coalitions d'acteurs et la création de rapports de forces favorables à la diffusion de l'innovation. Le transfert repose sur la création d'outils qui permettent à d'autres milieux utilisateurs de s'approprier l'innovation. » (p.3)

La phase d'alliance, transfert et diffusion n'est pas considérée comme une phase finale : elle accompagne chacune des trois premières étapes :

> « au cours de la phase d'émergence, des alliances se créent entre des acteurs issus de différents groupes ou réseaux. Ensuite, d'autres alliances se créent autour de la phase d'expérimentation. Celle-ci requiert généralement l'attention de nombreux acteurs (porteurs, partenaires de soutien, bailleurs de fonds, preneurs). Ces alliances sont, la plupart du temps, le résultat d'activités de diffusion tant formelles qu'informelles. » (Rollin et Vincent, 2007, p.22)

D'autres descriptions plus linéaires (et plus proches des processus d'innovation technologique) ont été proposées : émergence d'une solution, expérimentation de la solution, pérennisation (en répondant aux questions techniques – financières, juridiques, etc. – de sa pérennité), diffusion (envisagée comme un débordement de la phase d'expérimentation) et, enfin, changement systémique, institutionnel ou global.

On constate que si les premières étapes du processus relatives à l'émergence et à l'expérimentation font consensus, les modèles proposés pour les étapes relatives à la diffusion varient. C'est pourquoi nous y reviendrons après avoir vu les éléments qui caractérisent les processus d'innovation sociale.

B. Les caractéristiques du processus d'innovation sociale

Le rapport du Bureau of European Policy Advisors (BEPA) sur l'innovation sociale identifie plusieurs risques relatifs à la définition du concept d'innovation sociale. Le premier risque consisterait à affaiblir la notion en qualifiant d'innovation sociale toute initiative dont les résultats ont une dimension sociale. Peut-on, par exemple, qualifier le soutien scolaire d'innovation sociale ? Le BEPA, dans son rapport, répond par la négative si cette activité ne résulte pas, par exemple, d'une action concertée entre les parents, les professeurs et d'autres parties prenantes.

D'ailleurs, de nombreux auteurs mettent désormais en avant le fait que l'innovation sociale se caractérise par un processus d'élaboration et de mise en œuvre qui suppose l'implication d'une diversité d'acteurs, parmi lesquels les usagers/bénéficiaires de l'innovation.

Comme l'indiquent Rollin et Vincent (2007), cités par FTU (2013) (p.1),

> « L'innovation sociale, en plus de se définir par sa nature matérielle et immatérielle et par son caractère novateur (initiative nouvelle, révolutionnaire, adaptée, renouvelée), se définit par son processus. Ce dernier se caractérise, entre autres, par la participation et la coopération d'une diversité d'acteurs, par l'échange et la création de connaissances et d'expertises et par la participation des utilisateurs ou usagers (preneurs). »

L'implication des usagers

Pour certains auteurs, la participation des usagers est la « condition essentielle d'existence de l'innovation sociale » (Chambon *et al.*, 1982, cités par Cloutier, 2003, p.9). L'innovation sociale confère au public concerné par le projet la maîtrise de sa conception et de son développement.

Parfois même, ce sont les usagers eux-mêmes, en tant qu'acteurs du milieu, qui sont instigateurs de l'innovation sociale. En contexte de crise ou de nécessité notamment, lorsque les pratiques ne sont plus adaptées au contexte et aux besoins, les ajustements naissent de la créativité et de l'expérience des acteurs en place, sans références aux connaissances acquises par les scientifiques (Bouchard *et al.*, cités par Cloutier, 2003).

L'usager que l'on implique (ou qui s'implique) dans un projet cesse d'en être le bénéficiaire, mais devient acteur d'un projet qu'il s'approprie. Ainsi serait franchie la frontière entre action sociale et innovation sociale, apportant liberté et autonomie à la personne concernée :

> « L'action sociale vise la résolution de besoins, l'innovation correspond au désir de les satisfaire par soi-même, sans pour autant se priver des services offerts par l'institution. L'égalité se déplace vers la liberté, la justice assistée vers l'autonomie. » (Chambon *et al.*, 1982, cités par Cloutier, 2003, p.9).

> « Double visage de l'innovation sociale, la participation et l'autonomisation lui font radicalement tourner le dos à l'assistance. » (idem)

Chambon *et al.* vont jusqu'à affirmer que « [les travailleurs sociaux] vont devoir apprendre à ne plus se mettre à la place de l'usager et à ne plus l'entretenir dans une relation de dépendance ».

La question se pose alors de l'implication des publics trop démunis (sur le plan matériel, culturel ou psychologique) pour être en capacité de prendre conscience de leurs besoins ou d'envisager des solutions pour y remédier. Un individu ou un groupe d'individus peut prendre l'initiative de projets dont il n'est pas le bénéficiaire, dans le cadre de ce que Chambon *et al.* appellent une pratique indirecte de l'innovation. Ce qui compte alors pour satisfaire à la condition essentielle d'existence de l'innovation, c'est que l'initiateur, bénévole ou professionnel, partage, dans toute la mesure du possible, la responsabilité de l'action et que le projet ait pour objectif principal de passer le relais aux intéressés le plus vite possible. « Le rôle de [l'initiateur] consiste à montrer à l'usager comment apprendre à faire tout seul ». (Chambon *et al.*, 1982, cités par Cloutier, 2003, p.10).

Murray (2010, mentionné par FTU, 2013, p.2) insiste sur le fait que l'implication du groupe concerné par un projet doit être organisée pendant l'ensemble du processus d'innovation (c'est-à-dire les six étapes qu'il décrit et que nous venons d'évoquer).

L'implication d'une diversité d'acteurs

En 1999, Bouchard *et al.* (cités par Cloutier, 2003, p.11) mettent en évidence que l'élaboration et la mise en œuvre d'innovations sociales supposent l'implication d'une diversité d'acteurs et d'organisations. Comme ils peuvent avoir des points de vue différents, ce processus exige des efforts de conciliation et d'ajustement.

Ces différents acteurs peuvent être présents à toutes les étapes du processus d'innovation sociale, depuis la définition du problème à résoudre ou de la situation à améliorer jusqu'à la dissémination plus large de l'innovation sociale, en passant par la conception de l'innovation ainsi que l'évaluation d'impact de l'innovation (*Ibid.*).

On comprend aisément que l'implication d'une pluralité d'acteurs dans le processus d'innovation sociale joue un rôle dans la construction de l'innovation sociale. Cependant, certains auteurs vont plus loin et considèrent que l'interdisciplinarité résultant de l'implication d'une diversité d'acteurs est gage de l'efficacité de l'innovation : « l'absence de pont entre des pratiques ou entre des personnes ayant à connaître d'un même besoin sous un angle différent est parfois suffisant pour expliquer l'inefficacité » (Chambon *et al.*, 1982, cités par Cloutier 2003, p. 10).

Cette diversité d'acteurs a une conséquence directe sur les ressources des projets d'innovation sociale : l'**hybridation des ressources** est une caractéristique de l'innovation sociale. « L'innovation sociale favorise, par son processus, une économie plurielle, en termes d'acteurs et de ressources, marchandes, non marchandes et non monétaires », « intégrant les mécanismes non marchands de redistribution et non monétaires de réciprocité » (Besançon *et al.*, 2014, pp.54 et 24).

L'innovation sociale est, comme nous l'avons vu, une réponse à des besoins sociaux, mais certains auteurs insistent sur le fait qu'en créant de nouvelles interactions sociales du fait de l'implication de ses usagers et de nombreux autres acteurs, l'innovation sociale améliore aussi le **pouvoir d'agir** de la société :

> *« Social innovations are innovations that are social in both their ends and their means. […] Specifically, we define social innovations as new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations. In other words they are innovations that are not only good for society but also enhance society's capacity to act.* »[13] (Définition de la Fondation Young citée par Hubert, 2011, p. 33)

L'innovation sociale permet la création de solutions apportées à des besoins sociaux mais elle agit aussi directement sur les interactions sociales. Pour certains chercheurs, cette double caractéristique traduit l'ambitieuse finalité de l'innovation sociale, à savoir le bien-être des personnes. Joseph Stiglitz l'exprime dans une formule très concise :

> *« In general, social innovation can be defined as new responses to pressing social demands, which affect the process of social interactions. It is aimed at improving human wellbeing. »*[14] (cité par Hubert, 2011, p.33)

La société, première source d'innovation ?

[13] « Les innovations sociales sont des innovations qui sont sociales à la fois dans leurs objectifs et dans leurs moyens. Plus spécifiquement, ce sont de nouvelles idées (produits, services, modèles) qui à la fois rencontrent des besoins sociaux (de manière plus efficiente que les alternatives) et créent de nouvelles relations sociales ou collaborations. En d'autres mots, ce sont des innovations qui non seulement sont bonnes pour la société, mais aussi qui renforcent la capacité d'action de la société. »

[14] « Les innovations sociales sont des nouvelles réponses à des demandes sociales pressantes, qui affectent les processus des interactions sociales ; elles visent l'amélioration du bien-être humain. »

Notre présentation de l'innovation sociale peut sembler donner l'impression que les créateurs d'innovations sociales ascendantes se substitueraient au corps politique dans la production d'innovations sociales et que le concept d'innovation sociale recouvre des phénomènes dans lesquels une collectivité d'individus se saisit de son « pouvoir d'agir » pour répondre à un problème social en dehors du cadre des politiques sociales. Il est vrai que, parfois, les initiateurs d'innovations sociales se trouvent dans l'obligation de s'affranchir des lois pour répondre à des besoins sociaux.[15]

Cependant, le BEPA insiste dans son rapport sur le risque de réduire l'innovation sociale aux initiatives de la base ou ascendantes (*bottom-up*), alors même que l'innovation sociale peut aussi venir du marché ou être produite au niveau politique (c'est le cas par exemple de l'assurance chômage). Les innovations sociales ascendantes sont-elles amenées à se substituer aux politiques sociales ? Selon le BEPA, il ne faut pas voir de concurrence entre ces phénomènes, mais plutôt une contribution de la société à l'amélioration des politiques sociales. À cet égard, en réalité, différentes conceptions de l'innovation sociale existent et portent des visions différentes quant à la diffusion de l'innovation sociale.

C. La diffusion de l'innovation sociale

Les conceptions de l'innovation sociale sont contrastées (au niveau national et international) comme le résume Durance (2011, p.63) :

- Une conception stricte de l'innovation sociale concerne les politiques sociales. S'il est nécessaire d'innover dans le domaine des politiques sociales et de leur mise en œuvre, c'est que différents phénomènes cumulés (dette publique élevée limitant les ressources, vieillissement de la population, modification des comportements vis-à-vis des risques de la vie, etc.) posent la question de leur efficience. Il s'agit alors d'imaginer des solutions (en s'inspirant au besoin de solutions existant ailleurs) et de les diffuser, auprès de bénéficiaires, dans une *approche descendante*. Se pose la question de *l'appropriation*. C'est la conception de l'État français.

- Une autre approche consiste à dire que l'innovation sociale provient de la société civile en réponse aux principaux problèmes de société. Pour la puissance publique, il s'agit d'identifier cette réponse et de la généraliser en la transposant d'un territoire où elle a déjà été mise en œuvre à d'autres territoires dans lequel les problèmes sont similaires. C'est notamment la conception du gouvernement américain.

- Selon une troisième approche, l'innovation sociale résulte d'une coopération entre les différentes parties prenantes : le processus n'est ni ascendant, ni descendant, mais repose sur une véritable

[15] Voir à cet égard Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale, La solidarité à l'épreuve des normes, La lettre, n°4, décembre 2013.

co-création ou co-conception. Les bénéficiaires sont impliqués parce qu'ils sont les mieux placés pour envisager la réponse souhaitable à leurs problèmes, sans toutefois avoir l'expertise nécessaire permettant de définir cette réponse (connaissance des acteurs et institutions, des lois, etc.). C'est l'approche retenue en Angleterre.

- Enfin, l'approche de la Commission européenne implique un processus descendant mais appliqué à un large éventail de domaines (protection de l'enfance, réseaux sociaux, transports, etc.).

Quelle que soit l'approche adoptée, la difficulté principale que pose l'innovation sociale concerne sa diffusion, élément intrinsèque et essentiel de l'innovation.

De manière générale, les auteurs analysent le processus de diffusion de l'innovation sociale en le comparant avec celui de l'innovation technologique. La diffusion de l'innovation technologique est caractérisée par la commercialisation du produit innovant et son appropriation par le marché. « La diffusion repose sur un processus d'imitation lié au jugement positif porté sur le produit ». C'est le marché qui joue « le rôle d'une procédure d'évaluation de la diffusion de l'innovation sociale » (Besançon *et al.*, 2014, p.24).

Forte de son expérience dans le domaine de l'innovation sociale, la Fondation McConnel constate :

> « Un projet peut très rarement être répété, même s'il est réussi ; avec, en corollaire, la nécessité de saisir profondément ce qui fonctionne et pourquoi cela fonctionne afin de préserver l'essence du projet tout en conservant la flexibilité requise pour l'adapter à un contexte différent. » (Durance, 2011, p. 17)

Selon Richez-Battesti (2008, citée par Besançon *et al.*, 2014, p.24), l'innovation sociale est caractérisée par le fait que, lors de sa diffusion, elle ne peut pas être reproduite à l'identique :

> « À la différence d'autres modèles, cette innovation ne fait pas l'objet d'un processus de diffusion mais de traduction. Si la diffusion repose sur le principe de reproduction à l'identique, la traduction affiche d'emblée des transformations qui vont s'opérer à travers les processus d'appropriation par les acteurs. »

Il faut donc adapter l'innovation sociale au contexte dans lequel elle est transférée, cette adaptation étant nécessaire pour que l'innovation conserve sa portée. La difficulté que pose la diffusion ou la généralisation de l'innovation sociale est double : elle concerne à la fois la *réplication* de l'innovation et son *appropriation*. Le National Endowment for Science, un organisme public britannique chargé de financer des projets, d'informer les politiques et de conduire des programmes opérationnels incitant les acteurs à résoudre les grands défis de l'avenir, a concentré ses recherches sur ce sujet (Durance, 2011). Les innovations qui naissent dans un lieu particulier, d'un savoir local spécifique, bénéficient d'une bonne appropriation mais sont difficilement réplicables, tandis que la difficulté des innovations conçues à une échelle nationale et de manière générique ne tient pas à leur réplication mais à leur appropriation. Il

est donc nécessaire de trouver des méthodes et des outils spécifiques permettant de favoriser à la fois appropriation et réplication (Durance, 2011).

* * *

Une majorité d'auteurs font référence à la dynamique collective et participative qui sous-tend le processus d'élaboration et d'appropriation de l'innovation sociale : participation des usagers et implication d'une diversité d'autres acteurs sont les traits caractéristiques de l'innovation sociale qui permet non seulement la création de réponses à des besoins sociaux, mais agit directement sur les interactions sociales, développant ainsi bien-être individuel et pouvoir d'agir de la société. Cependant, les visions du processus de diffusion de l'innovation sociale ne sont pas unifiées : est-il descendant, ascendant, ou bien co-conçu ?

Or il ressort que la principale difficulté liée à l'innovation sociale ne réside ni dans sa conception ni dans son expérimentation, mais précisément dans la phase de diffusion, dont la réussite dépend de la faculté de l'innovation à être répliquée, mais aussi à faire l'objet d'une appropriation.

La diffusion de l'innovation sociale pouvant être porteuse de changements institutionnels (Besançon *et al.*, 2014), il convient de s'intéresser aux différentes conceptions du changement que ce phénomène social véhicule.

* * *

III. Le changement visé par l'innovation sociale

Le concept d'innovation sociale renvoie à une volonté de changement. Cependant, la conception du changement peut varier selon que l'on adopte l'une ou l'autre approche de l'innovation sociale. Nous voyons d'abord les quatre approches de l'innovation sociale, regroupées en deux grandes conceptions (A) et ensuite l'idée de changement que véhicule chacune des conceptions (B).

A. Les deux grandes conceptions de l'innovation sociale

Besançon *et al.* (2014) ont récemment qualifié deux grandes conceptions de l'innovation sociale : une conception davantage centrée sur la finalité et une conception davantage centrée sur le processus. Chaque conception se divise en deux approches.

1/ La conception plutôt centrée sur la finalité. Dans la première approche de cette conception, l'innovation sociale est considérée comme une **réponse aux défaillances de l'État** et des collectivités locales dans le cadre des politiques sociales. L'innovation sociale consiste alors à renouveler les formes de l'action publique ainsi qu'à rénover et moderniser des politiques publiques. Les enjeux de l'innovation sont les suivants :

> « Faire face à la réduction des budgets, s'inspirer des méthodes et processus issus du secteur privé, être réactif à la demande et aux besoins des usagers, le tout dans une perspective de compétitivité et d'attractivité des territoires. Ces objectifs correspondent à ceux du *New Public Management*. » (Besançon *et al.*, 2014,p.30).

Dans la deuxième approche, l'innovation sociale est le fruit de la volonté d'un ou plusieurs individus motivés par l'altruisme, incarné par deux figures : le mécène et l'entrepreneur social. C'est **l'approche de l'entrepreneuriat social**, centrée sur l'individu et la philanthropie. Elle se caractérise par un recours au marché comme mécanisme économique premier.

Ces deux approches[16] renvoient à des « initiatives vouées à répondre aux problèmes et aux besoins que l'État a peu à peu délaissés » (Besançon *et al.*, p.38) :

> « L'innovation sociale n'apparaît bien souvent ici que sous une dimension correctrice du système capitaliste : nouvelles formes de gestion de l'exclusion, de réduction du chômage et des pollutions environnementales, etc., le projet est ici de permettre un meilleur accès au marché à toute personne en étant exclue » (*Ibid*.)

2/ L'autre conception de l'innovation sociale est davantage centrée sur le processus. La première approche correspond à **l'approche européenne de l'entreprise sociale**. L'entreprise sociale repose, selon Defourny (2004, cité par Besançon *et al.*, 2014) sur des critères relevant de la dimension économique et entrepreneuriale[17] et sur des critères relevant de la dimension sociale qui sont les suivants : un objectif explicite de service à la communauté, une initiative émanant d'un groupe de citoyens, un pouvoir de décision qui n'est pas fonction de la détention de capital, une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité, des limites posées à la distribution des bénéfices. La dimension sociale renvoie, au-delà de la finalité, à une manière de faire spécifique, et notamment à un processus participatif et démocratique. L'innovation sociale se caractérise ici par la mise en œuvre de nouvelles manières d'entreprendre fondées sur un processus collectif et ascendant dans le but de répondre complètement à la demande d'une communauté.

La seconde approche est **l'approche institutionnaliste**, initiée au Québec. Elle met l'accent sur la dimension collective et ascendante du processus d'innovation sociale, comme l'approche de l'entreprise sociale. Ce processus naît sur les territoires et résulte de la coopération d'acteurs multiples. Sa visée est la transformation sociale, c'est-à-dire une mutation marquant une discontinuité.

Quelle idée de changement véhicule chacune de ces deux grandes conceptions de l'innovation sociale ?

---

[16] Pour les critiques que soulève cette conception, voir Besançon et al., p.37.

[17] Une activité continue de production de biens et de services, une autonomie de gestion, un niveau significatif de prise de risque économique, un niveau minimum d'emploi rémunéré.

B. Changement social vs. transformation sociale

Si l'on reprend l'analyse de Besançon *et al.*, dans la première conception, l'innovation sociale est vue comme le moyen « d'améliorer l'efficacité d'une organisation, d'augmenter l'attractivité d'un territoire, de limiter les externalités négatives ou d'augmenter la durabilité du développement économique » (p. 46). L'innovation sociale est vue ici comme un processus d'amélioration du système en place, comme un facteur de « changement social » dans la continuité.

La deuxième conception de l'innovation sociale porte en elle l'idée de transformation sociale. Elle insiste sur « la capacité [de l'innovation sociale] à promouvoir d'autres formes de coordination et de coopération que les relations marchandes, voire à participer à un processus de réencastrement de l'économie dans un projet politique démocratique » (*Ibid.*). L'innovation sociale transformerait les représentations et les pratiques et renverrait donc à un changement institutionnel.

* * *

Remarques conclusives

On ne peut cerner le concept d'innovation sociale qu'en prenant en compte sa double condition : elle est à la fois *rupture* par rapport à l'existant et *processus* qui, par l'intermédiaire des phénomènes sociaux complexes d'élaboration et d'expérimentation, puis d'appropriation, de réplication et de diffusion, est censés mener à un changement ou à une transformation d'ordre social.

Le caractère « social » de l'innovation réside d'abord dans la nature du besoin auquel l'innovation répond. La notion de besoin social est évolutive en fonction des contextes et des époques, mais repose sur un socle de dimensions objectives. Pour de nombreux auteurs, une innovation est également sociale parce qu'elle implique tout au long du processus une grande diversité d'acteurs en relation. L'innovation permet la création de relations interpersonnelles qui participent au bien-être des individus.

Cette partie théorique nous a permis d'identifier la difficulté principale de l'innovation sociale dans le cadre d'un processus de diffusion (que l'on peut assimiler à un changement d'échelle de l'innovation sociale) : elle réside dans son appropriation lorsqu'elle résulte d'un processus descendant et dans sa réplication (ou généralisation) lorsqu'elle procède d'un processus ascendant. Comme nous l'avons noté, il est dans tous les cas nécessaire de trouver des méthodes et des outils spécifiques permettant de favoriser à la fois appropriation et réplication.

Soulignons aussi que les auteurs relient l'apparition de l'innovation sociale aux contextes « de crise ou de nécessité de changement » (Dandurand, 2005).

La notion de partenariat, d'alliance ou de réseaux dans le contexte de l'innovation sociale

Plusieurs auteurs font référence à la nécessité de construire des alliances au cours du processus d'innovation sociale ou d'inscrire l'innovation sociale dans des réseaux pour permettre son développement (Rollin *et al.*, 2007 ; Rey de Marulanda *et al.*, 2010) :

> « Certains auteurs, particulièrement ceux qui ont développé une perspective comparative internationale sur l'innovation sociale […], identifient une sorte d'itinéraire de l'innovation sociale, du micro au macro. Les innovations sociale naissent au niveau micro, mais pour se développer, elles ont besoin de réseau au niveau méso (réseaux d'innovateurs, partenariats multi-acteurs) et pour se disséminer elles ont besoin d'un soutien des pouvoirs publics ou d'agences publiques – cependant ceux-ci doivent se laisser convaincre de la possibilité d'apprendre de nouvelles choses à partir d'initiatives locales émanant de la société civile. » (FTU, 2013, p.3)

Cependant, en général, la littérature sur l'innovation sociale n'attribue pas à l'entreprise une place de partenaire dans ce processus.[18] Rollin *et al.* (2007) font référence à une liste très large des « partenaires de soutien » de l'innovation sociale, mais cette liste n'inclut pas les entreprises.[19] Rey de Marulanda *et al.* (2010) mentionnent, parmi différents facteurs de succès des projets d'innovation sociale qu'ils ont étudiés, deux facteurs liés à la capacité de créer des alliances (avec, d'une part, les pouvoirs publics et, d'autre part, des ONG locales ou internationales, y compris des ONG bailleurs de fonds), mais les partenariats avec les entreprises ne sont pas considérés comme des facteurs de succès. Tout au plus ceux-ci permettent-ils de « promouvoir la RSE, et d'augmenter le potentiel et les bénéfices du projet » (p.14). Dandurand (2005) conclut ainsi son approche historique et comparative de l'innovation sociale :

> « C'est peut-être le lieu de convergence ultime entre : - premièrement, les acteurs sociaux qui savent percevoir les problématiques émergentes et qui sont des intervenants de premier plan dans la mise en œuvre de solutions ; - deuxièmement, la sphère des politiques publiques, qui est confrontée aux problèmes et qui a le pouvoir, la légitimité et les moyens d'implanter des solutions ; et finalement, le milieu de la recherche en sciences sociales et humaines, qui sait documenter les problématiques, suggérer de nouvelles façon de les aborder et proposer des solutions avant-gardistes. C'est du moins ce que l'on peut souhaiter : la rencontre, par l'innovation sociale, entre problèmes sociaux, retombées de la recherche et politiques publiques.» (Dandurand, 2005)

On observe donc que la place réservée aux entreprises dans les travaux sur l'innovation sociale est mince. Partant, il est légitime, sur un plan théorique, de se demander quel rôle peut revenir aux entreprises dans le processus d'innovation sociale et, en particulier, dans le changement d'échelle de l'innovation sociale.

---

[18] L'entreprise est considérée parfois comme le lieu de réaliser d'une innovation sociale spécifique, liée à l'amélioration des conditions de travail des salariés (Cloutier, 2003).

[19] « Gouvernement provincial / fédéral ; Ministères ; Villes / municipalités […] ; Organismes publics […] ; Partenaires publics (santé / services sociaux / éducation) ; Chercheurs universitaires ou au niveau collégial ; Centres / groupes / chaires de recherche ; Organismes communautaires / Secteur associatif ; Ordres / regroupements professionnels ; Syndicats ; Fondations ; Bénévoles / Groupes de citoyens ; Médias locaux ou de masse (journaux, radio, télé) […] » (p.17)

Section 2. Le changement d'échelle

Le changement d'échelle est une thématique en vogue dans le secteur de l'économie sociale et solidaire. C'est l'une des principales raisons d'être de la loi sur l'ESS que de permettre aux nouvelles manières d'entreprendre qu'elle vise (en particulier l'entrepreneuriat social) de prendre leur essor, d'abord en donnant une identité spécifique au secteur de l'ESS, qui représente 10% du PIB[20], 10,3% de l'emploi salarié (9,7% des ETP) et 13,8% de l'emploi privé en France[21], en vue de sa reconnaissance par les pouvoirs publics, le reste des acteurs économiques et le grand public, et ensuite en lui donnant les moyens, essentiellement financiers, de croître.

Aux niveaux politique et macro-économique, l'enjeu du développement de l'ESS concerne principalement la création d'emplois. L'ESS est l'un des seuls secteurs dans lesquels l'emploi a globalement progressé au cours de ces dernières années[22] malgré la très faible croissance de l'économie.

Au niveau micro-économique, les structures de l'ESS cherchent aussi à se développer. Cela résulte, d'abord et avant tout, du souhait de leurs dirigeants de diffuser plus largement les solutions portées par leurs structures. Les dirigeants et les équipes qui portent une solution sociale innovante mais géographiquement restreinte ont en général et assez naturellement le désir de permettre à un public plus large d'accéder à cette solution.

A côté de cette motivation naturelle et endogène existent des moteurs exogènes qui poussent les structures à envisager de se développer. La demande de diffusion d'une solution sociale innovante portée par les structures de l'ESS peut venir des pouvoirs publics, des entreprises ou de toute autre personne qui, constatant l'existence d'un besoin social à une certaine échelle ou sur un territoire donné, jugent que la solution apportée par une structure (à une échelle plus modeste ou sur un autre territoire) est appropriée pour y répondre.

Notons aussi que les structures cherchent parfois à grandir ou à diversifier leurs services lorsqu'elles opèrent un changement de modèle économique. C'est le cas des structures qui développent des activités lucratives pour financer leurs activités non lucratives et non subventionnées.

---

[20] Portail du Gouvernement, Adoption de la loi ESS : ce qui va changer pour l'Economie sociale et solidaire, article publié le 3 juillet 2014 sur http://www.gouvernement.fr/gouvernement/adoption-de-la-loi-ess-ce-qui-va-changer-pour-l-economie-sociale-et-solidaire.

[21] Observatoire national de l'ESS / Conseil National des Chambres de l'Economie Sociale, L'Economie sociale et solidaire en France, chiffres clés 2013, octobre 2013.

[22] Voir Observatoire national de l'ESS / Conseil National des Chambres de l'Economie Sociale, L'Economie sociale et solidaire en France, chiffres clés 2013, octobre 2013, Panorama National de l'ESS en France et dans les Régions, 2012, 2010, 2008.

Quoi qu'il en soit, les chercheurs considèrent la question du changement d'échelle comme « lourde d'enjeux, car elle est au cœur des problématiques du développement de l'impact social et de la pérennisation des structures de l'économie sociale » (Pache et Chalencon, 2007, p. 32).

L'état de l'art sur le changement d'échelle

En France, à travers l'idée de changement d'échelle, ce sont surtout les différentes modalités par lesquelles les structures du tiers secteur diffusent leur projet, ou « l'essaiment », sur d'autres territoires qui ont été étudiées, en particulier dans le cadre de la Chaire « Entreprenariat Social » de l'ESSEC Business School (ci-après, l'ESSEC). L'ESSEC s'est principalement intéressée à l'entrepreneuriat social. Elle a récemment élargi ses travaux en caractérisant les différentes façons dont les entrepreneurs sociaux développent leurs activités (amélioration, diversification, etc.).[23] Nous présentons ces travaux dans le paragraphe II de cette section.

A notre connaissance, les premiers travaux de l'ESSEC qui se concentrent sur l'expansion géographique des projets n'abordent pas directement la question des enjeux de la croissance interne, ou croissance organique, des structures. C'est notamment dans la littérature anglo-saxonne relative aux organisations non gouvernementales (ONG) que nous avons trouvé des éléments de réponse à cette question, question que nous traitons dans le paragraphe I.

Nous avons concentré nos recherches sur ces travaux, car ils contiennent des éléments de réponse à la question fondamentale que pose le changement d'échelle des projets d'innovation sociale : celle de la préservation du sens du projet d'une organisation (on parle souvent de « l'âme » d'un projet) - lui-même très lié à la spécificité du savoir-faire de l'organisation - lors du déploiement du projet ou de l'organisation elle-même.

Enfin, nous avons fait un bref passage par les sciences et l'industrie afin de comparer la notion de changement d'échelle telle qu'elle ressort des travaux présentés dans les premières sections avec la notion de changement d'échelle telle qu'elle est comprise en sciences (III).

I. Le changement d'échelle comme croissance interne

La croissance interne d'une organisation à vocation sociale présente le risque de compromettre sa capacité à répondre à sa mission sociale (I). Il existe cependant des moyens de maitriser ce risque (II).

[23] Un ouvrage présentant l'ensemble des résultats de ces travaux, édité par l'ESSEC et intitulé « Changement d'échelle, comment maximiser l'impact des entreprises sociales », sortira à l'automne 2014.

A. Croissance et changement de nature d'une organisation à vocation sociale

Le risque majeur de la croissance d'une organisation à vocation sociale tient à un paradoxe : ces organisations, créées avant tout pour répondre à un besoin social ou à un enjeu sociétal, devraient avoir comme horizon ultime leur disparition, une fois le besoin disparu ou l'enjeu pris en compte par la société. C'est un paradoxe dans un contexte d'économie libérale où la fonction des entreprises est de participer à la croissance économique et où l'on célèbre les entrepreneurs pour leur capacité à faire prospérer financièrement leurs entreprises.

On a pu observer (Bouchikhi, Conférence ESSEC 2014) qu'à partir d'une certaine taille, les organisations commençaient à changer de nature : le changement d'échelle d'une organisation commence toujours par un changement d'ordre quantitatif (augmentation du personnel, croissance de l'activité), puis, au cours de cette progression, survient un changement d'ordre qualitatif, un changement de nature, après lequel l'organisation n'a plus ni le même visage ni la même identité.

Comment expliquer qu'en changeant de taille, une organisation puisse changer de nature ? On peut amorcer deux réponses : d'une part, la connaissance interpersonnelle entre les membres d'une même organisation revêt une grande importance, le fait que tous les membres d'une organisation se connaissent semble déterminant pour maintenir l'identité de l'organisation.[24] Nous aborderons cette question plus longuement dans le paragraphe B ci-dessous. D'autre part, au-delà d'une certaine taille, on observe que les structures commencent à fonctionner pour elles-mêmes, l'objectif de maintenir le bon fonctionnement de l'organisation primant celui de remplir sa mission.

Si un changement de nature n'est pas forcément préjudiciable aux organisations commerciales ou libérales, il est plus problématique pour une organisation sociale dont la finalité sociale est indissociable de l'identité. En particulier, le point soulevé ci-dessus (relatif au fonctionnement primant le projet social) pose le problème des coûts de fonctionnement minimaux applicables à une organisation sociale, pour que, créée « pour servir », elle ne se mette pas à « se servir » pour financer son fonctionnement (Bouchikhi, Conférence ESSEC 2014). On pourrait parler à cet égard « d'efficience sociale » des organisations à vocation sociale, c'est-à-dire de leur capacité à maintenir des coûts de fonctionnement bas afin de s'assurer que leur modèle économique contribue d'abord à servir leur vocation sociale. Certains chercheurs s'interrogent donc, sans toutefois apporter de réponse pour l'instant, sur l'existence d'une taille critique, jusqu'à laquelle une organisation sociale pourrait croître sans changer de nature et compromettre sa mission sociale.

[24] D'ailleurs, certaines entreprises ont pour politique de se scinder dès qu'elles atteignent une certaine masse salariale. C'est le cas de l'entreprise américaine Gore, exemple cité par H. Bouchikhi à la conférence de l'ESSEC 2014.

On réalise ainsi que les organisations à vocation sociale, plus que les entreprises classiques, se retrouvent, au cours de leur croissance, sur une ligne de crête entre volonté de croissance (pour porter la mission sociale) et nécessité de préserver l'efficience sociale de l'organisation. Sans répondre à la question de l'efficience sociale d'un projet, le paragraphe suivant nous apporte quelques éléments de réponse quant à la possibilité pour une organisation de préserver l'âme du projet au cours de sa croissance.

B. Gérer la croissance : méthodes pour grandir et préserver l'âme du projet

Dans un article intitulé *The Phases of Organization Development*, James Taylor décrit les différentes phases de développement d'une organisation non gouvernementale (ONG), les risques auxquels s'exposent les ONG au cours de ce processus ainsi que les moyens dont dispose leur direction pour y remédier. Il décompose la vie d'une organisation en quatre phases distinctes : la phase pionnière, la phase de différenciation, la phase d'intégration, et la mort de l'organisation. Nous n'aborderons pas cette dernière phase que nous ne considérons pas comme étant directement dans le champ de notre sujet.[25]

Enjeux de la phase pionnière

Durant la première phase, l'ONG est caractérisée par sa flexibilité et une forte cohésion du groupe autour de la mission de l'organisation, mais aussi de la personne qui l'a initiée et de l'équipe dirigeante. Les caractéristiques principales des organisations se trouvant à ce stade sont les suivantes :

- La hiérarchie est faible. Les dirigeants sont impliqués dans l'ensemble des activités d'organisation ;
- l'organigramme est personnel plutôt que fonctionnel, les tâches étant rattachées aux personnes plutôt qu'aux fonctions ;
- les personnes impliquées dans l'ONG (salariés ou bénévoles), connaissent personnellement le dirigeant ;
- la prise de décision est plutôt le résultat d'un processus intuitif que d'un processus d'analyse rationnel. Pour cette raison d'ailleurs, l'organisation a une bonne capacité à s'adapter rapidement aux changements de son environnement ;
- L'atmosphère à l'intérieur de l'ONG est quasi familiale. Les équipes sont motivées et très concernées par le projet auquel chacun contribue le plus loyalement possible ;
- les objectifs de l'organisation sont implicites et découlent directement de l'esprit des fondateurs ;
- <u>c'est une phase caractérisée par une grande créativité.</u>

Cependant, au fur et à mesure que l'organisation croît, certains problèmes apparaissent. A l'intérieur de la structure, les personnes se connaissent moins bien. Celles qui rejoignent l'ONG n'ont pas vécu les

[25] …bien que cette dernière phase puisse être considérée, d'une certaine manière, comme un « changement d'échelle inversé » ou encore comme les prémices d'une renaissance du projet et donc d'un nouvel essor.

premiers temps, fastidieux mais euphorisants, dans lesquels le projet est né. Parallèlement, le leadership devient moins clair et la motivation diminue. Par conséquent, comme l'a constaté Taylor dans les petites organisations, on aboutit vite à une perte de confiance envers la direction : des critiques se font entendre, souvent portées par les nouveaux arrivants, en particulier sur la manière non-démocratique avec laquelle certaines décisions sont prises (manière qui n'affole pas les habitués puisqu'elle a fait ses preuves aux prémices du projet).

On constate aussi un manque de clarté des objectifs de l'organisation. Initialement, ces objectifs étaient « incorporés » au sein du groupe des fondateurs qui les partageait avec les membres de l'équipe dans le cadre d'une relation interpersonnelle. Cependant, en l'absence de relations directes, l'équipe manifeste le besoin de comprendre les objectifs et les politiques mises en place.

Enjeux de la phase de différenciation

Dans la deuxième phase, l'organisation doit donc, pour surmonter les difficultés que nous venons de voir, adopter une stratégie et une organisation claires. La difficulté principale provient alors des équipes qui ont fondé le projet et qui se révèlent réticentes à appliquer de nouvelles règles qu'elles accusent de tuer l'esprit initial du projet. Certaines organisations contournent la difficulté par le biais d'un système de « débrouille » qui, bien souvent, engendre une situation chaotique et des luttes de pouvoir.

Il s'agit donc de mettre en place une organisation fonctionnelle qui évite cette situation. Il ne faut pas, en revanche, que les règles, les procédures, les systèmes de contrôle, etc., ne soient trop pesants et réduisent les capacités créatives des équipes. Le défi pour les ONG (mais c'est aussi applicable aux autres organisations qui se trouvent dans cette phase de développement) consiste à mettre en place un système de différenciation fonctionnelle sans pour autant sacrifier la créativité et l'engagement des individus. J. Taylor propose quatre éléments qui permettent d'atteindre cet équilibre au cours de la phase de différenciation.

Premièrement, renouveler l'identité et le but du projet en développement, élaborer une vision du futur et un énoncé clair de la mission. Cela suppose de mettre en place un « dialogue renouvelé avec l'esprit » (Taylor, 2010, p. 194) de l'organisation. Ce processus doit impliquer le plus de personnes possible provenant des différents départements de l'ONG. *Deuxièmement*, et parallèlement, développer une nouvelle compréhension des différentes fonctions de direction, et notamment ses fonctions principales : l'élaboration de la vision et la formulation des politiques dans le cadre desquelles les personnes pourront prendre des décisions et agir, élaborer des plans et des procédures propres à chaque activité. *Troisièmement*, mettre en place la spécialisation fonctionnelle consistant à développer des services et des départements relatifs à des sujets spécifiques. Cela nécessite notamment la mise en place de mandats clairs. *Quatrièmement*, faire évoluer le style de la direction et de la prise de décision d'une direction personnelle reposant sur l'intuition, à une direction différenciée, plus fonctionnelle (c'est-à-dire par zones d'expertise et de responsabilités) et à une prise de décision plus rationnelle et analytique. Les membres

des équipes de la phase pionnière se montrent en général réticents à l'égard de ces changements qu'ils jugent souvent trop bureaucratiques.

Enjeu de la phase d'intégration : la maturité de l'organisation

Une ONG qui met en place une structure administrative, des politiques et des procédures a tendance à perdre le contact avec ses objectifs principaux. C'est le risque premier de la phase de différenciation. Elle court le risque, en particulier, d'affaiblir la relation avec ses bénéficiaires. La phase d'intégration va donc consister à se concentrer sur les objectifs premiers de l'organisation, en étudiant par exemple son histoire ou en refondant son identité. L'organisation doit aussi trouver le moyen d'engager un dialogue avec ses parties prenantes, et en particulier ses bénéficiaires, pour éviter de décider de ce que sont les besoins d'un groupe extérieur (en particulier les bénéficiaires) à la place des membres de ce groupe.

Le deuxième aspect de cette phase consiste à trouver, dans la prise de décision, l'équilibre entre les aspects économiques, les aspects techniques et les aspects humains.

Enfin, J. Taylor insiste sur l'importance de mettre en place un management qui permet aux personnes d'exercer, dans leur métier, les trois capacités complémentaires constitutives de l'esprit humain, à savoir : « *to think and plan, to will and do, to feel and be responsible* »[26] (p.199). La division moderne du travail et le degré élevé de spécialisation ont favorisé un développement inégal des personnes. Cette tendance est particulièrement prononcée en phase de différenciation. Dans la phase d'intégration, il convient de travailler à ce que chaque personne puisse rééquilibrer l'usage de ces différentes capacités, notamment par la mise en place de travail semi-autonome ou d'équipes organisées en « mode projet » dont les membres acquièrent, au fil du temps, la capacité de planifier, d'exécuter et de contrôler leur propre travail (quoique dans le cadre de directives générales).

Taylor définit ainsi une organisation mature, c'est-à-dire qui a franchi avec succès le cap de l'intégration (p. 200) :

> « Its ability to respond to its environment is enhanced, its internal functioning is more streamlined and people can have a renewed sense of ownership and pride in their work. »[27]

Une phase d'intégration doit permettre à l'ONG de renouveler ses buts principaux ainsi que ses valeurs et sa culture ; de travailler à une vision partagée (plutôt que de ne faire que réagir aux problèmes qui émergent constamment) ; de bâtir un dialogue constructif avec les différentes parties prenantes et la communauté ; de mettre en place un style de prise de décision qui prend en compte les besoins des personnes, dans un équilibre entre les aspects financiers, techniques et sociaux, et qui cherche à

[26] Penser et planifier, vouloir et faire, sentir et être responsable.

[27] Sa capacité à répondre à son environnement est améliorée, son fonctionnement interne est simplifié et l'équipe peut avoir un sentiment renouvelé d'appartenance et de fierté dans son travail.

développer les capacités des personnes ; de mettre en place une façon horizontale de réfléchir plutôt qu'une hiérarchie verticale.

J. Taylor signale que, plutôt que de faire la liste des qualités d'une « organisation mature », il s'agit de porter un regard différent sur l'organisation et sur les personnes qui y contribuent et de tenter de les appréhender d'une façon moins analytique, et dans une perspective plus globale : « *[a] deeper, more whole and conscious perspective* » (p. 200). Notons que de nombreux travaux se penchent désormais sur cette nouvelle manière de regarder les organisations.

* * *

Nous avons entrevu les risques que courait une organisation sociale au cours de son développement, notamment concernant la préservation de l'âme de son projet, ainsi que des propositions de solutions permettant d'y remédier. Cependant, est-il absolument nécessaire qu'une organisation grandisse pour porter son projet plus largement ? Nous voyons dans la section suivante que le développement d'un projet d'innovation sociale peut être envisagé en dehors de la croissance de la structure qui l'a initié.

* * *

II. Le changement d'échelle comme développement de l'impact social

Dans cette section, nous présentons les travaux de l'ESSEC et de l'Avise sur le changement d'échelle des initiatives socialement innovantes. Ces travaux permettent de dresser un large panorama des différentes méthodes qu'utilisent les entreprises à vocation sociale pour développer leur impact social.

L'ESSEC retient une définition intéressante du changement d'échelle des initiatives socialement innovantes : il s'agit d'un « faisceau d'activités, une dynamique qui vise à augmenter significativement l'impact social d'une initiative » (Pache, Conférence ESSEC, 2014). L'Avise définit le changement d'échelle, sur la base de travaux réalisés avec l'ESSEC, comme suit :

> « Du point de vue des initiatives socialement innovantes, le changement d'échelle apparaît comme une modalité de croissance dans le but d'augmenter leur impact social. Il s'agit d'atteindre de nouveaux bénéficiaires, de nouveaux marchés ou de nouveaux territoires, avec toujours comme objectif de répondre à des besoins sociaux croissants.
>
> On comprend alors que le changement d'échelle peut concerner le développement de l'entreprise elle-même et donc son projet d'innovation sociale (ce que l'on appellera plus loin « croissance organique ») ou le développement géographique de l'initiative sur de nouveaux territoires (méthode que l'on qualifiera de « duplication »). » (Avise, 2014, p. 6)

On peut donc tirer un premier enseignement de cette définition : le changement d'échelle d'une initiative socialement innovante n'est pas forcément lié à la croissance de la taille de l'organisation qui porte cette initiative.

A. Les motifs du changement d'échelle

Les structures qui souhaitent changer d'échelle ne le font pas toujours uniquement pour augmenter ou améliorer leur impact social. Elles peuvent avoir d'autres motivations, telles que la nécessité d'atteindre une taille critique, de se positionner face à la concurrence ou de gagner en visibilité. Les organisations qui atteignent une certaine taille ou qui, par l'intermédiaire d'un réseau, acquièrent une bonne visibilité sur le territoire national se sentent moins vulnérables et bénéficient d'un atout considérable à faire valoir auprès des financeurs ou des pouvoirs publics lors du développement d'un projet.

Les organisations peuvent aussi chercher à changer d'échelle pour des raisons de performances économiques. Cependant, selon l'Avise (2014), certaines recherches menées aux États-Unis semblent indiquer que les économies d'échelle réalisées sont absorbées par les coûts de coordination et de contrôle qui augmentent au fur et à mesure que l'organisation se développe. L'idée même d'économies d'échelle est, selon certains chercheurs, contredite par la pratique.[28]

Enfin, en période de crise, on note une tendance des investisseurs à limiter les risques en privilégiant le financement de projets ayant déjà fait leurs preuves plutôt que le financement de nouveaux projets. « On observe ainsi le passage d'une logique de "soutien à l'innovation" à une logique "d'appui au changement d'échelle" » (Barthélémy, Slitine, 2011, mentionné par Avise, 2014).

B. Les modalités du changement d'échelle

Dans un premier temps, l'ESSEC et l'Avise ont caractérisé une des modalités du changement d'échelle, à savoir la duplication d'une initiative socialement innovante dans un autre territoire différent de celui sur lequel elle a été lancée. Plus récemment, l'ESSEC a fait émerger de nouveaux modèles en distinguant notamment selon que l'organisation souhaitait améliorer son impact en poursuivant la même activité ou en diversifiant ses activités.

1. L'expansion géographique, ou duplication

L'ESSEC a réalisé une étude approfondie des stratégies d'expansion géographique de vingt-et-une organisations à vocation sociale et a réalisé une typologie des modèles de développement utilisés par ces organisations. Cette typologie comprend quatre modèles de développement.

[28] À cet égard, voir les travaux d'E. Ostrom et G. Whitaker (1997, cités par Holland et al., 2010, p.445) qui montrent « qu'en pratique l'idée, essentiellement théorique, selon laquelle il existerait des économies d'échelle est battue en brèche par l'analyse minutieuse des situations concrètes ».

- Le *développement par dissémination* repose sur la mise à disposition volontaire, par l'initiateur du projet d'innovation sociale, d'informations permettant à d'autres de s'en inspirer. *A priori*, la structure fondatrice n'est pas forcément à l'initiative de la dissémination mais peut la stimuler, par exemple en mettant à disposition son expertise sur Internet.

- Le *développement par essaimage souple* prend la forme d'un réseau dans lequel les membres, les structures essaimées, disposent d'une grande autonomie (juridique et financière) vis-à-vis de la structure fondatrice ou « tête de réseau ». C'est la tête de réseau qui détermine le socle commun à transférer aux structures locales, en général composé des valeurs, de la mission, des objectifs et des principes d'action du projet. Il revient aux membres du réseau de choisir les modalités opérationnelles adéquates pour mettre en œuvre la mission localement.

- Le *développement par essaimage en franchise* : si, comme dans l'essaimage souple, les structures locales sont indépendantes juridiquement et financièrement, elles doivent respecter, au-delà des valeurs, de la mission, des objectifs et des principes d'action du projet, un certain nombre d'outils et de modes de fonctionnement qui sont constitutifs d'une marque. La tête de réseau (franchiseur) « anime la capitalisation de l'expérience au sein du réseau et fournit aux porteurs de projets locaux le programme clé en main qui peut être mis en œuvre directement de manière opérationnelle » (Pache et Chalencon, 2007, p.38). C'est en général le franchiseur qui sélectionne les porteurs de projets locaux. Il n'assume pas nécessairement le financement des structures locales, mais cofinance parfois leur développement ou les aide à trouver les fonds nécessaires en phase de lancement.

- Le *développement centralisé* prend la forme d'un groupe de structures qui dépendent directement de la structure fondatrice (à l'instar d'un groupe de sociétés classique). Les structures locales, qu'elles prennent la forme de succursales (non indépendantes juridiquement du siège) ou de filiales (juridiquement indépendantes), sont soumises aux directives du siège dans tous les domaines. Les porteurs de projets locaux sont recrutés par le siège et c'est le siège qui finance le développement des structures locales.

Notons que ces modèles ne sont pas figés et que les projets peuvent utiliser l'un ou l'autre, l'un après l'autre, voire plusieurs d'entre eux de manière simultanée.[29]

L'ESSEC démontre bien que certaines formes de duplication sont plus adaptées aux spécificités de certains projets de développement. Par exemple, plus le concept est fort et précis, plus le modèle de

[29] C'est le cas, par exemple, des Jardins de Cocagne qui se sont développés dans un premier temps par dissémination, de manière spontanée, avant qu'un réseau ne se crée à partir de la volonté des différentes structures locales de mutualiser certaines fonctions. Le Réseau Cocagne une fois créé s'est ensuite développé sous la forme d'un essaimage souple (le réseau mettant à disposition son expertise pour aider des porteurs de projets locaux à créer de nouveaux Jardins de Cocagne locaux).

développement choisi doit permettre un certain degré de contrôle. Dans ce cas, ce sont le modèle d'essaimage par franchise et le modèle centralisé qui semblent les plus pertinents.

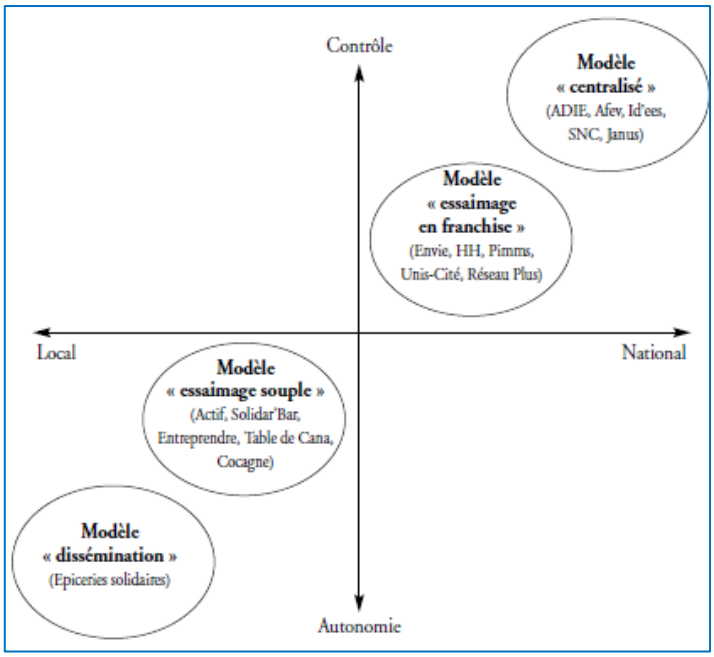

Figure 1 : Le continuum des modèles de développement[30]

Il apparaît aussi que les modèles de dissémination et d'essaimage (souples et en franchise) sont les plus appropriés lorsque le projet nécessite une forte adaptation au niveau local.

Notons que ces modèles, et principalement le modèle de dissémination, sont caractérisés par la lenteur du développement qu'ils permettent puisque qu'ils nécessitent que des personnes décident de s'engager à porter le projet sur les territoires. Dans le modèle centralisé, le développement sur d'autres territoires dépend de procédures de recrutement, plus rapides dans la mesure où c'est la structure fondatrice qui en est l'initiatrice.

Conditions nécessaires pour réussir une duplication

Choisir un modèle de développement adapté à un projet constitue, pour les porteurs de projet, une décision complexe requérant une compréhension fine des enjeux du projet lui-même et du territoire sur lequel il peut être dupliqué. Le changement d'échelle ne doit être réalisé « ni trop tôt », afin d'avoir pu vérifier la pertinence de l'innovation sociale que l'on souhaite déployer, « ni trop vite », afin d'avoir le temps d'apprendre à dupliquer (Pache, Conférence de l'ESSEC, 2014).

Il faut auparavant avoir établi, notamment, que le projet a un réel impact social et qu'il peut être dupliqué, c'est-à-dire qu'il n'est pas spécifique au territoire sur lequel il a été initié. Il convient notamment de

[30] Source : Pache et Chalencon (2007), p.42.

déterminer quelles sont les parties du projet qui, faisant partie des fondamentaux du projet, doivent être dupliquées telles quelles et celles qui devront être adaptées aux conditions locales. Il faut bien évidemment vérifier « l'opportunité sociale » de développer le projet dans un territoire, c'est-à-dire déterminer si le besoin social auquel répond le projet s'y fait sentir (Avise, 2014).

Plusieurs conditions de succès retiennent notre attention.

D'abord, la duplication est considérée comme étant, pour une organisation, un projet à part entière. A.-C. Pache (2007) note que son organisation et sa mise en œuvre demandent, de la part d'un dirigeant, une prise de recul vis-à-vis des opérations quotidiennes de son organisation. Cela peut paraître relativement anodin, mais nous verrons dans la partie pratique de ce mémoire qu'il s'agit d'un élément essentiel du changement d'échelle. Cela signifie que l'organisation qui va porter le déploiement doit être suffisamment mature pour pouvoir porter ce projet. On constate que les organisations qui se trouvent dans une démarche de changement d'échelle sont, en grande majorité, des organisations qui existent depuis plus d'une décennie (Avise, 2014).

Ensuite, le facteur humain est primordial. Pour réussir, le déploiement devra être porté par des personnes particulièrement motivées par le projet et répondant à des compétences variées : un tempérament d'entrepreneur, des valeurs humanistes, une très bonne connaissance des données sociales et des acteurs du territoire, etc.

Dans certains cas, c'est d'abord l'implication d'hommes et de femmes qui permet le déploiement d'un projet, au risque, parfois, d'un manque de cohérence du développement, comme le constatent Charancon *et al.* (2006, p.18), citant Valérie Fayard, responsable administrative et financière d'Emmaüs :

> « […] dire que cela procédait d'un plan cohérent de développement fondé sur des modélisations précises serait assez loin de la réalité… Ce développement est essentiellement la résultante d'une mobilisation formidable d'énergies multiples. D'où, *a contrario*, les limites du modèle : insuffisance de la conception d'outils et de la modélisation, trop faible mutualisation, grande hétérogénéité des structures et des modèles économiques et juridiques, insuffisante reconnaissance du mouvement comme acteur du champ économique de la récupération [d'objets usagés]… »

Enfin, la réussite d'un projet d'innovation sociale nécessite une approche multipartenariale au sein d'un écosystème d'acteurs locaux qui n'est pas toujours facile à mettre en place :

> « Un projet d'innovation sociale ne peut se faire sans approche multipartenariale qui inclut un écosystème d'acteurs locaux. À défaut, le projet risque d'être qualifié d' « hors sol ». Or les parties prenantes du projet initial ne sont pas les mêmes que celles du projet dupliqué, et l'opposition d'un acteur local peut suffire à abandonner le projet. Ainsi, lors de la mobilisation des acteurs, il convient de bien connaître chaque partie prenante pour affiner le positionnement du projet, l'argumentaire ou le vocabulaire pour convaincre, et surtout ne pas être perçu comme un concurrent potentiel pour les structures déjà implantées sur le territoire. […]

Par ailleurs, les capacités d'implication des parties prenantes varient d'un territoire à l'autre. Par exemple, les moyens alloués aux chantiers d'insertion par les collectivités et les DIRECCTE varient en fonction des territoires. Il est souvent attendu du porteur de projet qu'il détienne la connaissance des acteurs à mobiliser localement sur le projet, souvent en échange d'outils et de bonnes pratiques. […]

Enfin, mobiliser et impliquer un écosystème d'acteurs dans le processus de duplication permet d'asseoir la légitimité du projet et d'éviter un écart trop important avec l'innovation sociale initiale. » (Avise, 2014, p. 16, et pour la dernière partie, citant Bradach, 2010).

2. Les stratégies de développement relatives aux activités

Récemment, l'ESSEC a caractérisé différents modèles de changement d'échelle des entreprises à vocation sociale, en fonction de deux axes : le lieu du moteur du changement d'échelle (ou *locus*) et l'activité de la structure, afin d'inclure dans la notion de changement d'échelle l'amélioration ou la diversification des activités sociales d'une organisation. Nous présentons en annexe cette nouvelle typologie (Annexe IV).

* * *

Nous avons présenté, dans les premières parties de cette section, deux conceptions du changement d'échelle : la première est indissociable de la croissance d'une organisation, et nous avons vu quels en étaient les enjeux ; la seconde concerne le développement de l'impact social d'une organisation et, dans ce cas, elle est liée à l'expansion géographique d'un projet d'innovation sociale (gérée en interne ou externalisée) ainsi qu'à l'amélioration ou à la diversification des activités sociales d'une organisation. Ces conceptions restent très liées à la structure porteuse du projet. Un bref regard sur d'autres disciplines nous invite à donner une autre dimension à la notion de changement d'échelle.

* * *

III. Un autre point de vue sur le changement d'échelle

Un bref passage par les sciences et l'industrie nous rappelle que le changement d'échelle est aussi un changement de point de vue. S'interroger sur le changement d'échelle est donc une invitation à changer de point de vue.

Les premiers travaux de l'ESSEC sur le sujet envisageaient le changement d'échelle comme l'extension géographique d'un projet. Il s'agissait d'une vision horizontale du changement d'échelle. Cependant, il nous semble qu'il y a d'abord, dans la notion de changement d'échelle prise au sens littéral, une idée de recul, et donc une vision verticale. Quand on passe d'une carte géographique à l'échelle 1/25.000 à une carte à l'échelle 1/250.000, la vision d'un même territoire change complètement. Certes, on perd en précision, mais on gagne en compréhension globale de l'ensemble géographique observé.

Le changement d'échelle est donc d'abord un changement de point de vue qui révèle une tension entre le *micros* et le *mégas*, le petit et le grand.[31] C'est un changement de point de vue productif. « C'est le changement d'échelle qui crée le phénomène » affirmait un physicien suisse, Charles-Eugène Guye.[32] D'abord, le fait même d'observer un phénomène à une échelle différente fait émerger de nouveaux éléments, et pourquoi pas, une nouvelle compréhension du monde. L'observation grâce aux satellites a ainsi permis à l'homme de découvrir et de mesurer certains phénomènes la fonte de la calotte glaciaire ou de confirmer des théories comme celle de la dérive des continents.

Ensuite, le changement d'échelle crée de nouveaux phénomènes. Dans les processus d'innovation de l'industrie, le passage d'une présérie à une grande série produit des événements complètement inattendus résultant du changement d'échelle et qui obligent à repenser le produit. Les méthodes de créativités appliquées se servent du pouvoir « créateur » du changement d'échelle, lorsqu'on décompose, synthétise, agrandit, réduit, adapte, etc.

Il nous faut donc nous interroger : quand nous parlons de changement d'échelle des projets d'innovation sociale, de quel changement d'échelle parlons-nous ? De quel point de vue devons-nous nous situer pour envisager ce changement d'échelle ? À quel *micros* et à quel *mégas* le changement d'échelle de l'innovation sociale fait-il référence ? Les travaux analysés dans les paragraphes I et II de la présente section portaient sur l'augmentation de la taille ou de l'impact territorial de la structure. Le changement d'échelle était alors envisagé à partir et pour les organisations elles-mêmes, ce qui est à mettre en comparaison avec le but affiché de la loi sur l'ESS : le changement d'échelle de l'économie sociale et solidaire, c'est-à-dire un changement qui concerne les grands équilibres de l'économie nationale. Finalement, n'est-ce pas la tension entre le microéconomique et le macroéconomique qui se trouve au cœur du sujet du changement d'échelle ?

* * *

Remarques conclusives

Dans le paragraphe I de la présente section, nous avons vu la complexité que représente, pour une organisation à vocation sociale, la question de son développement à réaliser sans perte de l'identité de l'organisation et du sens de son projet. Des travaux proposent cependant des démarches permettant d'accompagner cette croissance compliquée, en tension entre l'inspiration première du projet, le formalisme nécessaire pour le développer, et la capacité créative de l'organisation. Le but de

[31] Voltaire, dans son conte Micromégas, nous fait rencontrer le géant éponyme, image de l'homme pris en tension entre le petit et le grand.

[32] Cité par Régnier F., 2008, Conférence « Le changement d'échelle », Colloque de l'Académie Lorraine des Sciences, « Exploration de l'infiniment petit », Nancy, disponible sur http://www.als.uhp-nancy.fr/conferences/dossiers/ExplorationInfinimentPetit/ChangementEchelle.pdf

l'organisation est d'atteindre un stade de maturité caractérisé par un juste équilibre alliant la capacité de l'organisation à répondre au mieux aux attentes de son environnement et à donner à son personnel un sentiment renouvelé d'appartenance, et une simplicité de fonctionnement.

Dans la deuxième partie, les travaux de l'ESSEC et de l'Avise sur l'essaimage territorial des projets d'innovation sociale révèlent une tension entre rapidité du développement et ancrage local : on constate que les formes qui permettent le meilleur ancrage local des projets dupliqués sont les formes de développement les moins rapides. Ces travaux révèlent aussi une tension forte entre, d'un côté, l'énergie et la capacité d'initiative des entrepreneurs, permises par les formes les plus souples et nécessaires pour développer un projet, mais qui comportent un risque centrifuge, et de l'autre côté la cohésion du projet, permise par la centralisation du développement au niveau de la structure initiatrice, mais qui risque de tuer, de limiter, les capacités d'initiative des développeurs du projet sur le terrain. On peut voir aussi une tension entre l'ancrage local et la cohésion du projet : en effet, jusqu'où faut-il adapter le projet aux spécificités locales ? À partir de quel moment le projet perd-il sa cohérence ?

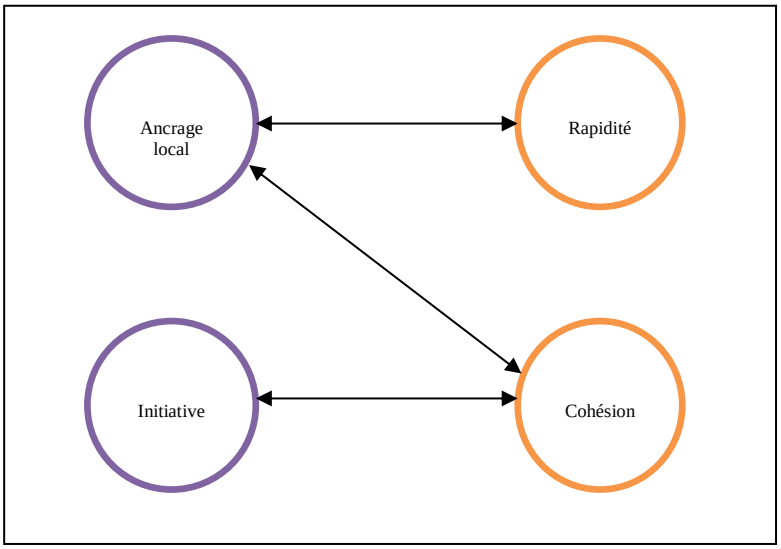

Figure 2 Tensions du développement d'un projet d'innovation sociale

Un équilibre sous-jacent à trouver concerne les hommes, à qui l'on demande, dans les processus de développement des organisations ou des projets à vocation sociale, des compétences très spécifiques de « développeur » de projet, mais aussi une adhésion forte au projet.

Ces travaux n'abordent la question du partenariat que comme l'un des facteurs de succès de l'ancrage local d'un projet : une approche multi-partenariale au sein d'un écosystème d'acteurs locaux est nécessaire mais difficile à mettre en place. J. Taylor note l'importance de l'instauration d'un dialogue avec les parties prenantes, en particulier avec les bénéficiaires, afin de ne pas perdre le contact avec ses objectifs principaux. Il fait de la capacité d'une organisation à « répondre à son environnement » l'une des caractéristiques de la maturité de l'entreprise. Dans la question de la croissance ou du développement des organisations, les partenariats sont plutôt envisagés comme un moyen pour l'organisation de renforcer sa proximité avec le terrain, avec la « réalité ». C'est un moyen d'ancrage du projet.

La troisième partie, enfin, nous incite à regarder autrement la question du changement d'échelle, dans une optique différente de celle de l'organisation porteuse du projet d'innovation sociale. Comme nous l'avons vu, un projet d'innovation sociale porte en lui un projet de changement (ou de transformation) d'ordre social. La nécessité du changement d'échelle se faisant sentir à un niveau national, il convient d'envisager le changement d'échelle comme le passage du niveau organisationnel au niveau sociétal.

Section 3. Alliances[33] et partenariats

Dans la première partie de la présente section, nous voyons ce que la notion d'alliance, indissociable de la notion de partenariat, recouvre dans le champ entrepreneurial (c'est-à-dire la manière dont cette notion est appréhendée en sciences de gestion). Initialement confondue avec la notion de partenariat, l'alliance est considérée au sens strict comme un rapprochement entre des entreprises. Cependant, avec l'évolution des représentations de l'entreprise - du fait d'une part, de la montée en puissance de la notion de réseau et, d'autre part, de l'intégration par les entreprises de la théorie des parties prenantes, on assiste à un élargissement des relations partenariales à une variété d'autres acteurs. L'observation de cette tendance nous permettra de tracer les contours du concept d'alliance tel qu'il est actuellement entendu.

La notion d'alliance a, depuis peu, trouvé une place en droit des contrats pour désigner l'ensemble des conventions qui ne sont pas des « contrats-échanges », le « contrat-alliance » permettant à ceux qui y sont parties d'agréger leurs biens ou prestations. En économie, la notion d'alliance est encore largement ignorée à notre connaissance. Une piste a cependant été ouverte par E. Lasida qui envisage l'alliance comme « un type de relation différent de celui du contrat, qui peut prendre forme à l'intérieur même du domaine économique comme au sein du développement en général » (Lasida, 2011, p.133). Nous envisageons, dans une deuxième partie, ce que ces deux approches peuvent apporter au concept d'alliance.

[33] Pour l'étymologie d'alliance, nous renvoyons à Hamelin, 2012, p.8 : « L'étymologie du mot alliance renvoie à l'union. Alliance vient du verbe allier qui vient lui-même du latin *alligare*. Or ce verbe latin évoque l'action de lier étroitement, soit d'unir, puisqu'il est composé de la préposition *ad*, qui correspond ici à l'idée d'attacher, et du verbe ligare, qui renvoie à l'action de lier. D'ailleurs, le verbe allier désigne notamment le fait de mélanger des métaux. Selon le Littré, le verbe allier signifie « réunir dans un intérêt commun, dans une action commune, en parlant des États, des peuples ». Le mot alliance qui en est issu renvoie ainsi logiquement à l'idée d'union. Preuve en est, il désigne spécialement l'union de deux ou plusieurs États afin de mener une guerre ensemble ou l'union que constitue le mariage. »

I. Des partenariats et alliances en sciences de gestion

Dans les sciences de gestion, les alliances (ou partenariats, nous verrons que la distinction dépend de la typologie utilisée) sont essentiellement envisagées comme des rapprochements entre des entreprises. En France, c'est à partir des années 1980 que les entreprises ont commencé à envisager le partenariat avec d'autres entreprises comme un outil stratégique (A). Parallèlement à cette dynamique, certaines entreprises se sont mises à repenser leur management stratégique, puis leur gouvernance et leur responsabilité sociétale en prenant en compte leurs parties prenantes. La convergence de ces deux dynamiques – la dynamique d'alliance et la dynamique de dialogue avec les parties prenantes – a conduit à ouvrir de nouveaux espaces d'alliances entre l'entreprise et une variété d'autres acteurs (B), et de nouvelles réflexions sur le rôle que doit jouer l'entreprise dans la création de valeur sociale (C).

A. La dynamique d'alliance

Les partenariats entre entreprises émergent dans des situations d'incertitude et d'instabilité économique ou institutionnelle.

1. L'émergence des alliances dans un contexte d'adaptation à un marché fluctuant

C'est dans le contexte particulier des années 1980 que les entreprises françaises ont commencé à mettre en place des alliances. Les partenariats furent d'abord un moyen d'éviter les effets dévastateurs de la guerre des prix. Jusqu'à alors, les relations entre fournisseurs et clients étaient caractérisées par leur dureté, les clients mettant les fournisseurs en concurrence sur les prix. La guerre des prix avait entraîné les entreprises dans des politiques de surproduction dévastatrices pour leur rentabilité (Romefort, 1988) et pour leur capacité d'innovation, puisqu'elle induisait chez les fournisseurs une absence d'initiatives pour améliorer le produit (Romefort, 1988, Pigé, 2010). Les premiers partenariats ont donc été mis en place entre fournisseurs et clients parallèlement aux stratégies d'amélioration de la qualité des produits :

> « La recherche de la qualité […] conduit à impliquer et à associer l'ensemble des partenaires, les acheteurs comme aussi les fournisseurs, les innovateurs, et les financiers, dans une approche moins conflictuelle et plus contractuelle du développement » (Romefort, 1988, p. 32).

En outre, les pratiques partenariales des entreprises leur permettent de faire face à un **environnement complexe**. La mise en place de partenariats permet aux entreprises (particulièrement les PME) de s'adapter à la mondialisation de l'économie. L'association avec des partenaires locaux permet d'atteindre une taille globale, en particulier dans le domaine technologique qui impose des changements rapides qu'une entreprise isolée ne peut assumer seule (Assens *et al.*, 2010). En effet, on se rend compte à cette époque que les économies les plus compétitives (Japon, États-Unis) sont basées sur un ensemble de pratiques partenariales développées.

On constate aussi que c'est dans les secteurs géographiques où la concurrence est la plus intense que ces pratiques se développent le plus. Dans une situation de forte concurrence, les partenariats permettent aux entreprises d'obtenir des informations plus fines sur le marché, résultant d'une compréhension collective de celui-ci (Romefort, 1988). Les partenariats permettent aussi aux entreprises d'atténuer les effets résultant de contextes d'incertitude économique ou institutionnelle. C'est notamment ce qui ressort d'une étude réalisée sur un échantillon d'entreprises polonaises au moment de la transformation post-socialiste :

> « L'engagement mutuel [sous-jacent aux interactions non-marchandes entretenues par les entreprises] est perçu comme un moyen d'atténuation de l'incertitude environnementale et d'ouverture de nouvelles opportunités. […] Les entreprises préservent ces relations qui conditionnent leur capacité d'agir et leur perception des opportunités, des problèmes, et de leurs solutions. » (Rizopoulos *et al.*, 2001)

Il ressort des études que les effets des partenariats, notamment territoriaux, sont à rechercher dans le long terme, avec notamment un effet « boule de neige » bénéfique.

Dès ses origines, la notion de partenariat a une **« teinte » territoriale**. La mise en place de nouveaux partenariats résulte de la territorialisation de l'économie à laquelle on assiste à partir des années 1980. La planification n'est plus envisagée comme le seul mode de régulation du développement local, mais on prend conscience de l'importance d'impliquer les chefs d'entreprise dans la conception d'actions partenariales de développement local. On perçoit aussi l'intérêt des partenariats pour l'innovation et on comprend, en regardant l'exemple des États-Unis, que la mise en place de technopoles où se concentrent chercheurs, financiers et industriels est bénéfique au développement économique local (Romefort, 1988).

2. Du partenariat aux réseaux

Schématiquement, si, dans les années 1980, les pratiques partenariales consistaient, pour les entreprises à « sécuriser » leur position, en particulier vis-à-vis des acteurs dont elles dépendaient (fournisseurs, clients, etc.) et ce, dans un contexte de mondialisation de l'économie et d'internationalisation des marchés, les formes des alliances évoluent rapidement au cours des années 1990 et 2000 pour permettre aux entreprises de maximiser l'attractivité de leurs produits et de répondre ainsi aux nouveaux besoins du consommateur.

À partir des années 1990, la demande des consommateurs se complexifie. Les entreprises s'intéressent alors aux besoins implicites du client, dont la prise en compte devient le facteur de différenciation entre les concurrents. En effet, les besoins explicites sont satisfaits par une offre abondante, les entreprises se distinguant alors uniquement sur les prix. Cependant, cela ne permet pas de fidéliser la clientèle. Il s'avère alors que c'est la prise en compte des besoins implicites des clients qui permet de les fidéliser. Les besoins implicites sont ceux que le client ne formule pas lui-même et qui sont annexes à un besoin explicite.

L'enjeu, pour l'entreprise, est donc de comprendre parfaitement ses clients afin d'anticiper complètement leurs besoins, mais aussi de répondre à la complexité de ces besoins, ce qu'elle n'est pas en mesure de faire seule (INSEE Méthodes, 2005). Les entreprises coopèrent alors pour concevoir des produits nouveaux (par exemple, conception de produits inédits résultant de deux marques distinctes, comme le rasoir Philips/Nivéa qui diffuse de la crème Nivéa, ou de « produits-services » combinés). Les marques s'allient aussi et créent des marques fédératives (*co-branding*) pour atteindre un certain niveau de développement (Llorca *et al.*, 2008).[34] Les partenariats prennent alors la forme de co-conception, de R&D partagée, de co-traitance, ou encore de coproduction.

Pour certains, au début des années 2000, « un nouveau courant de création de valeur, fondé sur une dynamique de l'ouverture, de l'agilité, de l'intelligence élargie, [s'affirme]. Il s'agit probablement de la deuxième mutation majeure des cinquante dernières années en matière de pilotage stratégique » (INSEE Méthodes, 2005, p. 45). Dans ce contexte, « le facteur de compétitivité déterminant […] n'est plus la taille, mais la capacité à construire des coopérations et des réseaux d'innovation » (*Ibid.*).

Nous présentons dans le paragraphe suivant les différentes formes de coopération entre entreprises selon une typologie largement acceptée en sciences de gestion.

3. Formes et caractéristiques des coopérations entre entreprises

Après avoir exposé brièvement une typologie des partenariats (*a*), nous présenterons la notion de réseau d'entreprises (*b*). Enfin, nous nous intéresserons à la littérature portant sur la question de la valeur inter-organisationnelle (*c*).

a) Typologie des partenariats

Nous n'avons pas trouvé de position unanime quant à savoir si les partenariats recouvrent les alliances, ou si les alliances intègrent les partenariats, ou encore si les alliances subsistent à côté des partenariats. Pour certains, les alliances stratégiques recouvrent un large continuum allant des accords tacites jusqu'aux fusions-acquisitions, mais en excluant et l'un et l'autre (Ingham, 1990, cité par Picard, 1996). Nous présentons en annexe[35] une typologie (issue de Pigé *et al.*, 2010) dans laquelle les alliances sont une catégorie de partenariats, à savoir les partenariats entre entreprises en concurrence directe. Pigé et al, 2010, définissent le partenariat comme « une situation dans laquelle des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes coordonnent leurs compétences et ressources pour mettre en œuvre un projet ou une activité spécifique » (p. 217). Parmi les partenariats entre entreprises non concurrentes, ils distinguent les partenariats verticaux, constitués par des entreprises appartenant à une même filière

[34] L'analyse des partenariats dans les années 1990 est surtout vue à travers les alliances de marques (cf. INSEE Méthodes, 2005, et Llorca et al., 2008).

[35] Voir Annexe V.

d'activité, mais situées à des stades différents (qui s'entendent, par exemple, pour améliorer la qualité du produit ou innover), des partenariats symbiotiques, construits entre entreprises appartenant à des secteurs et filières différents, pour lesquels il existe une convergence marketing ou technologique.

Parmi les alliances (des partenariats entre entreprises concurrentes), *Pigé et al.*(2010) distinguent (i) les alliances précontractuelles qui consistent à mettre en commun des actifs et des compétences similaires à un stade (R&D ou production) en amont du produit final ; (ii) les alliances de complémentarité consistant à mettre en commun des actifs et des compétences différentes (échange de technologies ou échange d'une technologie contre une capacité de diffusion commerciale) ; et (iii) les alliances de pseudo-concentration (ou industrielles) dans lesquelles les entreprises élaborent en commun un produit unique (type Airbus).

b) Les réseaux

Le réseau d'entreprises associe des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes et repose sur le partage des tâches de conception, de production et de commercialisation d'un produit entre les membres du réseau. Ces entreprises collaborent ensemble de manière durable. Des auteurs nomment ces réseaux « entreprises transactionnelles » par référence à la chaîne de valeur que se partagent ces entreprises indépendantes et à la notion de coût de transaction.[36]

Lorsqu'ils sont localisés géographiquement dans des villes ou des bassins d'emploi, ces réseaux sont appelés districts ou districts industriels. Il s'agit de réseaux d'artisans et de PME qui développent une spécialité industrielle. Ces réseaux locaux exigent une adhésion implicite à certaines valeurs et reposent sur une grande homogénéité socioculturelle. Ce mode d'organisation (qui a dominé l'économie pendant une grande partie du Moyen Âge) a été remis au goût du jour dans les années 1980, lorsqu'on a constaté qu'il n'y avait pas de chômage dans ces zones géographiques.

Au sein de ces districts, les coopérations sont multiples et recouvrent la plupart des formes de partenariats vues dans le paragraphe précédent : réponse commune à des commandes dépassant la capacité d'une seule entreprise, recherche commune de financement et mutualisation des garanties, sous-traitance des fonctions administratives, mutualisation de certaines activités (formation, design, etc.), échange de machines, consortium d'achat, recherche permanente d'innovation par échanges entre les entreprises, etc. Pour autant, les entreprises qui se situent au même stade de production restent en concurrence sur les prix, la qualité, les délais, etc.

c) La valeur inter-organisationnelle ou « collective »

La formation d'alliances entre entreprises est intrinsèquement liée à la création de valeur. Comme nous l'avons vu, une entreprise peut difficilement faire face, seule, à un contexte de mondialisation des marchés et de concurrence accrue. Les alliances permettent aux entreprises d'accroître leurs compétences

[36] Nous nous appuyons sur la présentation de Pigé *et al.* (2010).

et leurs ressources, dans des domaines dans lesquels elles ne sont pas suffisamment pourvues. Pour les auteurs, « les entreprises s'allient pour mettre en commun des ressources et des compétences afin d'atteindre un objectif commun et de s'en partager les fruits. En somme, elles s'allient pour créer de la valeur et la partager » (Sebti, 2008, p.1).

Dans les relations partenariales, il faut donc distinguer les mécanismes de création de valeur de ceux d'appropriation de la valeur (Barthélémy, 2006).

Mécanisme de création de valeur d'un partenariat : mise en commun de ressources et compétences, associée au capital relationnel

Selon la théorie des ressources et des compétences, la valeur que crée une entreprise dépend de l'avantage concurrentiel qu'elle tire des ressources et des compétences rares qu'elle détient. La valeur créée est comprise comme la rentabilité nette générée par un actif ou une ressource. Selon Peteraf (1993, cité par Sebti, 2008), il existe deux types de rentes : les *rentes ricardiennes* – sur les ressources rares, inimitables et non substituables – et les *quasi-rentes* résultant de la combinaison de ressources, combinaison qui génère une rente supérieure à la somme des rentes de chaque ressource prise isolément (Sebti, 2008). Le concept de quasi-rente a été étendu par Dyer et Singh (1998, cités par Sebti, 2008) aux relations inter-organisationnelles, comme décrivant le mécanisme de création de valeur propre aux partenariats : la combinaison de ressources et de compétences des partenaires permet de créer une *quasi-rente collaborative*, supérieure à la rente que tirerait chaque partenaire isolément des ressources et compétences qu'il détient. C'est ainsi que les auteurs expliquent la création d'une valeur collaborative ou « collective » (Madhok et Tallman, 1998, cités par Sebti, 2008). La création de valeur dépend de la qualité et de la complémentarité des ressources et des compétences apportées par les partenaires (Barthélémy, 2006).

Mais il semble que la mise en commun de ressources et de compétences ne suffise pas. Il faut aussi que les entreprises puissent travailler ensemble. La réussite d'une relation inter-organisationnelle et sa capacité à créer de la valeur passent par l'émergence, entre les partenaires, d'un capital relationnel (Zajac et Olsen, 1993, Liker *et al.*, 1996, Dyer et Singh, 1998, Burt, 2000, Kale *et al.*, 2000, cités par Sebti, 2008), défini comme « "la confiance mutuelle, le respect et l'amitié qui se développent entre les individus et entre les partenaires d'une alliance" du fait des interactions interpersonnelles. » (Sebti, 2008, p.4, citant Kale *et al.*, 2000).

Sebti (2008) soutient que c'est la structure de gouvernance de l'alliance, en tant qu'espace de socialisation, qui est le lieu privilégié de l'émergence du capital relationnel. Les individus, représentant des partenaires, y « socialisent en interagissant pour mieux se connaître, faire converger leurs visions et se faire confiance » (Sebti, 2008, p.5). D'où l'importance, selon les travaux en management stratégique, de mettre en place une structure spécifique à la gestion de la relation pour augmenter les chances de succès d'une alliance.

La valeur « collaborative » créée

Il n'y a pas de consensus, en management et, *a fortiori*, en sciences de gestion, sur la notion de valeur. Cependant, les auteurs conviennent du caractère multidimensionnel de la valeur créée dans la cadre de relations d'alliances, ainsi que de son caractère subjectif et situationnel (ce qui est perçu comme valeur pour un acteur aujourd'hui ne le sera pas forcément demain) (*Ibid.*).

Les partenaires engagent des ressources dans l'alliance afin d'atteindre un objectif. Les *ressources* peuvent être de différente nature (financière, stratégique, organisationnelle, etc.) et prendre différentes formes (financière, humaine, immatérielle, etc.). Les *objectifs* des alliances sont, nous l'avons souligné, variés : augmenter les compétences et les ressources mobilisables pour un projet ou une activité ; atteindre une taille critique ; partager les coûts et les risques d'une activité ; réduire les coûts de transaction ; rendre possible l'apprentissage organisationnel et permettre ainsi de transmettre et diffuser des savoir-faire tacites impossibles à codifier (capacité de management, savoir-faire organisationnels, tels que les aptitudes à la gestion de projet, connaissances tacites liées à la technologie) (Pigé, 2010) ; innover à travers la R&D ; investir de nouveaux marchés (Sebti, 2008).

Le résultat du processus de création de valeur dans les alliances est « par nature complexe, ambigu et hétérogène, du fait de la complexité, de l'ambiguïté et de l'hétérogénéité des ressources qui sont engagées » (*Ibid.*, p.8). La valeur collaborative créée exclusivement dans le cadre de l'alliance est partagée entre les partenaires.

L'appropriation par les partenaires de la valeur « collective » créée

Selon Sebti (2008), « l'appropriation de la valeur est le processus par lequel un des partenaires tire parti de la relation ».

Les auteurs notent que la nature de la valeur appropriée n'est pas forcément la même que celle de la valeur créée. Certes, les partenaires peuvent s'approprier une partie de la quasi-rente résultant de l'alliance (la valeur « collective »). Les partenaires peuvent aussi utiliser les externalités ou les retombées positives de l'alliance en vue de créer, en dehors de l'alliance, les conditions d'une création de valeur future (Sebti, 2008).

Aliouat et Taghzouti (2007, cités par Sebti, 2008) ont caractérisé trois natures d'externalités positives des relations partenariales :

- Stratégique : la création de nouvelles opportunités d'affaires ;
- Substantielle : l'apprentissage inter-organisationnel, chaque partenaire intégrant de nouvelles compétences au contact de l'autre ;

- Institutionnelle : le gain de légitimité que peut offrir l'alliance pour les partenaires.

L'appropriation de la valeur est, d'ailleurs, problématique, non seulement dans le partage de la quasi-rente créée par l'alliance, mais aussi dans la gestion des retombées positives de celles-ci. Concernant l'appropriation de la valeur « collective », elle dépend du pouvoir de négociation que détient chaque partenaire dans l'alliance, qui dépend lui-même de la capacité de chacun à se passer de son partenaire et des ressources et compétences qu'il apporte à l'alliance, ainsi que des coûts de sortie de la relation (Barthélémy, 2006). [37]

Les entreprises alliées se retrouvent dans une situation paradoxale puisqu'elles sont partenaires dans la création de valeur, mais concurrentes dans le partage de celle-ci ; c'est en partie par référence à ce paradoxe que certains auteurs expliquent la difficulté des alliances à se maintenir dans la durée (Sebti, 2008). À cet égard, il semblerait que les alliances asymétriques – dans lesquelles un des partenaires possède un ascendant sur l'autre – et qui restent déséquilibrées au cours du temps soient les plus stables et les plus pérennes (Assens *et al.*, 2010). C'est lorsque l'alliance se rééquilibre (par exemple, par l'effet de la transmission de savoir-faire d'un partenaire à l'autre, ou parce que l'un des partenaires n'est plus dépendant de l'autre) que les situations de renégociation, et éventuellement de rupture, interviennent. La pérennité de la création de valeur dans le temps dépend du déséquilibre des relations d'alliance.

En outre, comme l'observe Sebti (2008), les conflits entre partenaires ne concernent pas uniquement le partage du surplus dégagé par la relation, mais aussi les retombées positives de celle-ci.

* * *

Le développement des alliances interentreprises s'est fait assez naturellement et, pourrait-on dire, de manière non consciente, à partir des années 1980 du fait des contextes économiques fluctuants et plus incertains auxquels les entreprises ont été confrontées. Parallèlement à ce mouvement, une autre dynamique a poussé les entreprises à se rapprocher de leurs autres parties prenantes. La convergence de ces deux dynamiques a conduit à ouvrir, pour l'entreprise, de nouveaux espaces d'alliances que nous étudions dans le paragraphe suivant.

* * *

[37] Il s'agit d'une adaptation aux rapports inter-organisationnels de l'approche qui intègre dans la définition de la firme comme un « nœud de contrats » les ressources stratégiques (créatrices de valeur) et la multiplicité des parties prenantes (sources et destinataires de la valeur créée) : chaque partie prenante interne participe à la création de valeur de l'entreprise en combinant ses ressources et compétences à celles des autres parties prenantes. La rétribution de valeur dont une partie bénéficie dépend de son pouvoir de négociation, pouvoir qui dépend lui-même de la ressource ou compétence apportée (notamment sa rareté) (Sebti, 2008, citant Coff, 1999).

B. La prise en compte des parties prenantes

Dès les années 1930, des auteurs américains relèvent l'existence d'une pression sociale poussant les chefs d'entreprise à assumer une responsabilité à l'égard de ceux qui sont affectés par leurs activités. Un débat académique a opposé A. Berle, pour qui les chefs d'entreprise n'étaient responsables qu'à l'égard de leurs actionnaires, à E. Dodd, selon lequel la pression sociale montrait que les chefs d'entreprise avaient une responsabilité vis-à-vis du public et devaient donc prendre en compte l'intérêt d'autres parties que les actionnaires.

En 1984, R. Freeman publie un livre qui renouvelle le débat sur la question. Il formalise l'idée selon laquelle l'entreprise a intérêt à tenir compte de l'ensemble des groupes affectés par ses activités. Il en fait une condition sine qua non de la pérennité des entreprises.

Il s'oppose en cela à la théorie de M. Friedman, dominante à l'époque, selon laquelle la seule responsabilité sociale de l'entreprise consiste à maximiser ses profits et les revenus des actionnaires. Toute autre considération serait immorale et antiéconomique. Les entreprises contribuent à la société par la réalisation de profits qui permettent de payer les salaires, les achats et les impôts et d'investir (Porter *et al.*, 2011). Sont toutefois acceptables les stratégies de RSE qui, lorsqu'elles donnent une bonne image de l'entreprise à ses clients, lui permettent d'augmenter ses profits (Auriac *et al.*, 2012).

La théorie des parties prenantes donne une autre représentation de l'entreprise qui n'est plus uniquement tournée vers la satisfaction de ses actionnaires, mais intègre les intérêts, les droits, les influences et apports des non-actionnaires. L'entreprise n'est alors plus considérée comme un « nœud de contrats » (selon la théorie de l'agence) mais elle est insérée dans des réseaux contractuels ou informels.

Cela permet de « réencastrer » l'entreprise dans son environnement sociétal et institutionnel, mais aussi de réintroduire l'idée du long terme (par contraste avec le court terme que favorise la pression actionnariale sur l'entreprise). La réflexion sur la finalité de l'entreprise et sa responsabilité vis-à-vis de son environnement (social, sociétal, politique et naturel) devient centrale.

Qu'est-ce qui motive la prise en compte des parties prenantes ? Dans une approche normative, on considère que les intérêts des parties prenantes sont légitimes et que l'entreprise a une obligation morale de les respecter. La prise en compte des parties prenantes est une question éthique, une fin en soi. Dans une perspective instrumentale, on considère que le dialogue avec les parties prenantes peut permettre à l'entreprise d'être « *plus performante en termes de profitabilité, de stabilité, de croissance et de maîtrise des risques* » (Auriac *et al.*, 2012, p.128).

C'est dans cette optique que se sont développées, dans les années 2000, les alliances responsables entre entreprises (1), essentiellement pour préserver leur réputation dans un univers où la rapidité et la

puissance de mobilisation des mouvements sociaux et associatifs sont démultipliées par les nouvelles technologiques (Llorca 2008). Au-delà de la préservation de la réputation, certaines entreprises ont identifié dans un dialogue continu avec les parties prenantes une nouvelle source de valeur co-créée (2).

1. Les alliances responsables (outil de la RSE)

Les alliances responsables se trouvent au croisement de la dynamique d'alliance et de la dynamique de RSE. Il s'agit d'une action *marketing* consistant, pour les grands groupes, à s'allier, par rachat au par co-marquage, avec des entreprises engagées dans le développement durable (Llorca *et al.*, 2008). C'est le cas par exemple de l'alliance Unilever / Ben & Jerry, cette dernière entreprise étant connue pour sa position d'entreprise responsable.

C'est l'un des outils de la panoplie à disposition des entreprises dans le cadre de leur politique RSE. Il constitue un élément de positionnement à long terme d'un produit. Ce positionnement donne plus de valeur ajoutée au produit, ce qui peut offrir à l'entreprise un avantage concurrentiel (Collin, 1993 ; Murphy, 1997 ; Stewart, 1998 ; cités par Llorca *et al.* 2008). Cela peut permettre de fidéliser le client, comme l'indique Llorca *et al.* :

> « Contrairement aux autres stratégies de positionnement, le positionnement reste RSE humanise une entreprise ou une marque, encourageant les consommateurs à ne pas seulement aimer, respecter ou admirer l'entreprise, mais également à s'identifier à elle. » (p.159)

En outre, les alliances responsables (comme toutes les actions RSE) sont « compatibles avec la rationalité de l'entrepreneur de maximiser le profit », étant donné que les coûts des actions RSE sont faibles, comparés aux perspectives de profit à long terme (Llorca *et al.*, 2008, p. 158).

Le principal effet de ces alliances responsables porte sur la réputation de l'entreprise qui les met en œuvre. Les auteurs notent que la réussite de ces alliances à cet égard – et donc aussi leur réussite financière – dépend de la perception que les consommateurs ont de la crédibilité de l'entreprise qui forme une telle alliance, c'est-à-dire de la sincérité avec laquelle l'entreprise fait sienne, par le biais d'une alliance responsable, une question sociale (Llorca *et al.*, 2008).

2. La co-création de valeur

Plus récemment, des travaux académiques ont envisagé le dialogue avec les parties prenantes comme processus de co-création de valeur. Ces travaux constatent « qu'en se centrant à l'excès sur les consommateurs et en développant, au mieux, un dialogue purement superficiel avec les autres parties prenantes, l'entreprise se prive de source de valeur » (Auriac *et al.*, p.131), alors qu'en dialoguant avec ses parties prenantes (au sens large : employés, fournisseurs, distributeurs, mais aussi ONG et pouvoirs publics), l'entreprise peut optimiser sa vision stratégique, ses revenus et ses profits.

L'objectif de ces processus consiste à « maximiser le gâteau à se partager plutôt que la part du gâteau qui revient à l'entreprise » (*Ibid.*).

Des réflexions portent essentiellement sur la manière d'optimiser ce dialogue (plates-formes transversales entre parties prenantes et entreprise ou entre parties prenantes ; mise en place d'un aller-retour permanent entre les environnements marchands et non marchands de l'entreprise afin « d'intégrer dans un même mouvement les stratégies business et les stratégies non-business » (*Ibid.*).

Ici encore, on voit se dessiner, autour de l'entreprise, un réseau de parties prenantes actrices du projet entrepreneurial. L'entreprise telle qu'elle est représentée dans cet article est ouverte sur son environnement et s'en inspire, cherchant volontairement à être influencée par son environnement. Les frontières entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise ne sont plus aussi distinctes qu'avant.

M. Porter et M. Kramer (2011) proposent une représentation nouvelle de l'entreprise qui va dans la même direction. À travers le concept de « *shared value* » (valeur partagée), l'entreprise restaurerait son lien avec la société.

C. Creating shared value

Porter *et al.* développent une nouvelle vision de la relation entre les entreprises et la société. Selon eux, les entreprises ont perdu le lien avec leur environnement social au point d'être désormais perçues comme étant à l'origine des maux de la société (problèmes sociaux, environnementaux et économiques). Partant de ce constat, et s'appuyant sur un certain nombre d'exemples concrets, ils suggèrent que les entreprises qui placent les considérations sociétales au cœur de leur processus de création de valeur améliorent sensiblement leur rentabilité, augmentent leur capacité d'innovation tout en recouvrant une certaine légitimité aux yeux du public.

Ils appellent cela la « création de valeur partagée » (*creating shared value*) : une entreprise qui crée de la « valeur sociétale » crée en même temps de la valeur économique.

Ils montrent comment les théories de Friedman ont conduit les entreprises à se désintéresser de leur environnement : le but étant de garantir aux investisseurs un niveau élevé de revenus, la stratégie d'une entreprise consiste à séduire les consommateurs et, dans des contextes de concurrence accrue, à réduire les coûts de production, notamment par des restructurations ou des délocalisations. Si ces stratégies ont permis de réaliser des progrès en matière de rendement financier des entreprises, elles ont eu un effet négatif sur l'innovation et sur la croissance des entreprises.

Surtout, selon Porter et Kramer, cette manière de faire réduit considérablement la vision stratégique des entreprises. D'une part, elles se concentrent sur l'avantage concurrentiel qu'elles peuvent tirer de la manière dont elles configurent leur chaîne de valeur. Elles oublient non seulement que les besoins sociaux

fondamentaux peuvent présenter des opportunités, mais aussi que les problèmes sociétaux ont des impacts négatifs sur leur chaîne de valeur.

D'autre part, parce que les dirigeants s'intéressent essentiellement aux environnements commerciaux et concurrentiels de leurs entreprises, ils ne saisissent pas l'importance de l'environnement géographique pour la rentabilité et l'innovation dans l'entreprise.

1. Présentation du concept

Les auteurs expliquent comment les sociétés peuvent créer de la valeur économique via la création de valeur sociétale et identifient pour cela trois chemins distincts, mais pouvant s'alimenter mutuellement.

Tout d'abord, il s'agit de **repenser les produits et les marchés en fonction des besoins sociétaux**. Les besoins sociétaux sont particulièrement importants et les entreprises ont cessé de vouloir y répondre. Or, dans les économies développées, la demande de biens et services répondant à ces besoins augmente. Pour les entreprises, répondre à ces besoins est une voie d'innovation. Pour la société, l'implication d'entreprises dans ce champ présente l'intérêt de l'efficacité grâce, en particulier, à la capacité des entreprises de convaincre, via la fonction marketing, les consommateurs d'adopter largement ces biens et services.

Pour l'entreprise, cela consiste à identifier les besoins sociaux auxquels elle peut ou pourrait répondre. L'exploration continue des besoins sociaux devrait amener les entreprises à découvrir :

- de *nouvelles opportunités de différenciation et de repositionnement sur les marchés traditionnels*, mais aussi
- le *potentiel de nouveaux marchés* qu'elles ignoraient auparavant. Les auteurs considèrent d'ailleurs que le fait de répondre à des besoins sur des marchés jusqu'alors ignorés nécessite de mettre en place des innovations (en matière de produits, ou de réseau de distribution par exemple), qui pourront avoir des applications sur les marchés traditionnels. Ils citent l'exemple de la micro finance, initialement destinée aux pays en développement, et qui a été introduite avec succès dans les pays développés pour répondre à un besoin jusqu'alors ignoré.

Ensuite, il s'agit aussi de **redéfinir la productivité dans la chaîne de valeur**. Les problèmes sociaux (les externalités) entraînent des coûts dans la chaîne de valeur de l'entreprise, c'est-à-dire des coûts internes, au-delà de ceux qui sont engendrés par la mise en conformité avec les réglementations et par les taxes compensant ces externalités négatives. Les entreprises devraient donc repenser leur chaîne de valeur par rapport à ces « problèmes » sociaux ou sociétaux (concernant les ressources naturelles et l'utilisation de l'eau, la santé et la sécurité, les conditions de travail, l'égalité de traitement, etc.).

Les auteurs abordent notamment la question de la relocalisation des activités. Les relocalisations représentent désormais des gains substantiels, étant donnés l'augmentation des coûts de l'énergie et le

poids des coûts de logistique. Ce mouvement entraîne un changement de perception de l'entreprise multinationale en faveur d'une entreprise ancrée dans les territoires où elle exerce ses activités :

> « These trends may well lead companies to remake their value chains by moving some activities closer to home and having fewer major production locations. Until now, many companies have thought that being global meant moving production to locations with the lowest labor costs and designing their supply chains to achieve the most immediate impact on expenses. In reality, the strongest international competitors will often be those that can establish deeper roots in important communities. Companies that can embrace this new locational thinking will create shared value. » (Porter *et al.*, 2011, p.8)

Enfin, il s'agit de **favoriser le développement de clusters**, c'est-à-dire de concentrations géographiques d'entreprises d'un secteur spécifique (par exemple, l'informatique), d'entreprises aux activités liées (fournisseurs, prestataires de services, etc.) et d'infrastructures logistiques. Un cluster repose aussi sur un réseau d'autres institutions publiques ou privées, et notamment des centres de recherche, des universités, etc.

Selon Porter *et al.*, le succès des entreprises résulte en grande partie des sociétés et des infrastructures qui l'entourent. Ils notent que les clusters favorisent la productivité et l'innovation des entreprises qui s'y trouvent. En outre, lorsqu'une société bâtit des clusters dans les endroits clés où elle est implantée, son succès irradie la communauté environnante (et réciproquement).

Le développement d'un cluster implique la mise en place de *collaborations* avec les autres organisations ou institutions présentes sur place. Il nécessite donc la mise en place d'une démarche collective.

2. Analyse

En réalité, cette analyse est une manière particulière d'appréhender les démarches de RSE des entreprises. Les auteurs utilisent un nouveau vocable (*creating shared value – CSV*) pour bien marquer la différence entre une politique de RSE qui n'est pas directement liée aux activités de l'entreprise et qui est essentiellement adoptée pour préserver une réputation, et une politique consistant à mettre la stratégie de RSE au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Cela signifie, comme le notent les auteurs de l'article, que, dans cette politique de création de valeur partagée, les entreprises doivent principalement investir dans les domaines qui sont le cœur de métier de l'entreprise, afin d'envisager un retour financier maximum.

Notons que la mise en œuvre d'une telle stratégie dans une entreprise nécessiterait de mettre en place des **partenariats multiples** à différents niveaux : au niveau de la chaîne de valeur (par exemple, avec les fournisseurs, ou dans le cadre de la constitution de réseaux de distribution), mais aussi dans l'environnement direct de l'entreprise, et notamment en contribuant à la formation et au développement de clusters.

À cet égard, les auteurs évoquent de nouvelles collaborations aux frontières de l'entreprise, en particulier pour les entreprises de taille moyenne qui devront s'appuyer sur des compétences et des ressources qui sont transversales aux sphères lucrative et non lucrative, publique et privée. Les entreprises auront d'autant plus de succès qu'elles s'attelleront aux problèmes sociaux dans une démarche collaborative, avec d'autres acteurs. Les managers devront développer de nouveaux talents tels qu'une bien meilleure appréhension des besoins sociétaux, une meilleure compréhension des véritables bases de la productivité d'entreprise et la capacité à collaborer, à l'interface des champs du marchand et du non-marchand.

Cette analyse nous permet de comprendre l'importance que revêt, sur un plan économique, l'**ancrage d'une entreprise dans son environnement**, par exemple par l'intermédiaire des clusters. On voit ici un aspect territorial que l'on a déjà vu dans les sections précédentes.

Nous avons présenté de manière assez extensive l'article de Porter *et al.*, parce qu'il contient un certain nombre d'éléments similaires à ceux que nous avons rencontrés dans l'étude de la pratique. Cette analyse a notamment pour mérite de proposer un changement de regard de l'entreprise sur son environnement, mais aussi de montrer qu'une articulation est possible entre valeur économique et valeur sociale. Nous verrons dans la deuxième partie de ce mémoire que cette question prend une dimension particulière dans le cadre du changement de dimension des projets d'innovation sociale.

* * *

L'analyse de la notion d'alliance dans la littérature des sciences de gestion nous donne à voir une entreprise inscrite dans des réseaux d'innovation, lesquels peuvent inclure des entreprises (fournisseurs, clients ou concurrents), mais aussi d'autres parties prenantes. On observe que les deux dynamiques d'alliance et de prise en compte des parties prenantes favorisent un ancrage de l'entreprise dans son environnement économique et social (notion de réencastrement), géographiquement localisé (pouvant prendre la forme de district, de *cluster* ou autre), et accompagnent l'ouverture nécessaire à l'entreprise pour s'adapter à des environnements en évolution permanente.

Dans cette première partie, nous avons surtout vu la notion d'alliance à travers des relations partenariales au service de l'entreprise. Nous avons envisagé les différentes entités avec lesquelles l'entreprise pouvait créer un partenariat, les contextes d'émergence de ces relations et leurs apports pour l'entreprise. Nous avons donc considéré le partenariat comme un outil au service de l'entreprise et nous avons mis en évidence le fait que cet outil, au-delà de servir des intérêts spécifiques de l'entreprise, permettait d'accompagner le mouvement d'ouverture de l'entreprise vers la société. Autrement dit, en étudiant l'alliance dans le domaine des sciences de gestion, c'est la *relation* partenariale qui apparaît, une relation non essentiellement économique mais toujours au service des intérêts de l'entreprise, de son projet économique, une relation créatrice de valeur à partager entre les partenaires, et parfois aussi, beaucoup

plus largement, avec la société dans son ensemble lorsque l'entreprise cherche volontairement à créer de la valeur économique tout en créant de la valeur sociale (notion de *creating shared value*).

Cependant, au-delà de l'aspect relationnel, d'autres approches de l'alliance nous invitent à considérer celle-ci sous l'angle du projet commun que l'alliance, en tant que processus collectif, permet de mettre en œuvre.

* * *

II. L'alliance comme projet commun et créateur

L'approche juridique nous permet de travailler sur cette idée à travers la notion d'activité commune (A). E. Lasida propose de penser l'économie au-delà de la notion de contrat, comme un lieu d'alliance (B).

A. L'activité commune dans le contrat-alliance

Selon le Littré, le verbe allier signifie « réunir dans un intérêt commun, dans une action commune, en parlant des États, des peuples ». La notion d'alliance est indissociable de l'exercice d'une activité commune. C'est d'ailleurs ce critère qui va permettre, selon Hamelin (2012), de distinguer en droit le contrat-alliance du contrat-échange.

Cet auteur démontre que la notion de contrat ne peut être réduite aux seuls « contrats-échange ». Il existerait à côté de cette catégorie de contrats une autre catégorie, celle des « contrats-alliance », qui regroupe l'ensemble des contrats « qui, contrairement aux contrats-échange, permettent aux parties d'agréger leur biens ou prestations » (Hamelin, 2012, p. 10).

Le contrat-alliance est le « contrat par lequel les parties ou alliés s'engagent à participer à l'exercice d'une activité commune » (*Ibid.*). Cette catégorie recouvrirait les contrats de société, les associations, le mariage, la communauté et la convention d'indivision des acquêts dans le PACS, les contrats de *joint-venture*, etc. L'auteur propose de faire des distinctions au sein de cette catégorie de contrat : contrat-alliance de nature patrimoniale ou extrapatrimoniale (selon l'auteur, suivant cette classification, on peut « admettre que tout contrat-alliance est nécessairement une société ou une association » (p. 527)[38]), contrat-alliance particulier ou universel, avec ou sans création de personnalité morale.

Les contrats de cette catégorie possèdent des caractéristiques qui permettent de les distinguer des contrats-échanges : *l'objet commun* et *l'intérêt commun.*

Les obligations des parties à un contrat-alliance ont un objet commun, à savoir la participation à une activité commune : « L'activité commune doit être ce à quoi chaque allié s'engage à participer, c'est-à-

[38] Cette approche est intéressante en ce qu'elle permet de rapprocher conceptuellement associations et sociétés qui se trouvent appartenir à la même catégorie juridique de contrat.

dire l'objet commun de leur engagement » (p. 526). Ceci est à comprendre par opposition aux contrats-échange, dans lesquels les parties s'obligent à exécuter des obligations croisées.

Concernant l'intérêt commun, les obligations des parties au contrat sont *d'intérêt commun*, et non d'intérêt exclusif :

> « comme dans tout contrat, chacun [des alliés] a certes un intérêt distinct de celui de ses cocontractants. Mais contrairement au contrat-échange, ces intérêts sont parfaitement convergents, puisqu'ils sont tous définis par rapport au même avantage, l'exercice de l'activité commune. » (p. 109).

Dans les contrats-échange, les obligations essentielles des parties sont d'intérêt exclusif, c'est-à-dire qu'une partie à un contrat remplit son obligation dans l'intérêt exclusif de l'autre partie, et elle n'y a elle-même aucun intérêt (sauf à obtenir que l'autre partie remplisse sa propre obligation). Dans le contrat-alliance, une partie a un intérêt dans l'exécution de sa propre obligation puisque l'exécution de la prestation pour laquelle elle s'est engagée participe à l'activité commune.

Ce que démontre Hamelin, c'est que l'activité commune que permet le contrat-alliance transcende les engagements de chacune des parties :

> « Il faut, ensuite, prendre conscience de ce que l'activité commune transcende les engagements qui en permettent l'exercice. Elle ne saurait être confondue avec eux, puisqu'elle peut être exercée avec quelques-uns seulement de ces engagements ou, à l'inverse, avec des engagements supplémentaires ou encore avec tout autre engagement. […] En somme, l'activité commune ne saurait être confondue avec les engagements contractés par les alliés et c'est pourquoi il est possible de dire que la cause de l'obligation d'un allié ne réside pas tant dans ceux-ci que dans celle-là. Pour autant, cette activité ne saurait exister sans que les alliés aient contracté des engagements. » (p. 108)

Le contrat-alliance entraîne deux effets essentiels : une agrégation des engagements des alliés (et non pas un échange) et une distribution des résultats de l'activité commune.

Cette approche juridique donne une vision large du concept d'alliance. Elle permet de dépasser une approche par les parties, et donc par les organisations, pour une approche centrée sur le projet porté par l'alliance et l'articulation entre les parties et le projet. L'alliance suppose non seulement l'existence d'un projet commun aux parties alliées, mais aussi la primauté de ce projet commun sur les intérêts de chaque partie (ce que l'auteur entend par l'objet et l'intérêt communs).

B. La relation co-créatrice

L'idée de contrat est centrale dans la théorie économique dominante, mais porteuse, selon Elena Lasida (2011), d'une vision réductrice du collectif, qui devrait plutôt être pensé sur le mode de l'alliance. Elle s'interroge sur la place de la relation d'alliance dans l'économie et indique en filigrane quelles sont ses caractéristiques.

Du contrat et de l'alliance

La théorie économique néoclassique, fondée sur la théorie d'équilibre général des marchés, s'est penchée sur la notion de contrat afin d'intégrer les situations de marché qui échappent aux hypothèses de concurrence parfaite, du fait, notamment, de l'asymétrie de l'information entraînant des comportements opportunistes de la part des acteurs économiques. Le contrat est alors devenu la « forme prototype de régulation des échanges » (Favereau, 1996, Résumé). Le contrat, tel qu'il est perçu dans la théorie économique, correspond à la relation entre deux agents rationnels qui cherchent à maximiser leur intérêt (Lasida, 2007).

Le contrat est ainsi perçu par la théorie économique comme le moyen de « se préserver mutuellement de la tricherie à laquelle chacun est poussé du fait de sa cupidité personnelle » (Lasida, 2011, p.120). Pour E. Lasida, cette conception économique du contrat réduit non seulement le collectif à la relation interindividuelle, mais aussi à un « produit de l'intention humaine » (2011, p.121), ne laissant aucune place à l'inattendu :

> « […] le contrat ne laisse aucune place à l'imprévisible, au contraire, il vise la maîtrise et le contrôle, et repose sur la prévision et le calcul » (*Ibid.*)

Penser les relations interindividuelles et le collectif en termes d'intérêt et de volonté individuels, de comportements opportunistes et de méfiance, de calcul, de maîtrise des risques et de contrôle, n'est pas suffisant. C'est d'ailleurs l'apport des courants économiques hétérodoxes, dont O. Favereau montre qu'ils se rejoignent sur ce point (Lasida, 2011), qui est de proposer une vision « institutionnaliste » des relations interindividuelles et collectives prenant en compte notamment l'imprévisible et le non-intentionnel, ainsi que la confiance et la loyauté, éléments que l'approche par le contrat réduit au rang d'externalités. Cette vision de l'économie a une réalité que l'on découvre en observant les caractéristiques propres de certaines pratiques de l'économie solidaire, fondées sur des relations économiques complexes procédant de l'imbrication d'éléments contractuels et d'éléments tels que la confiance et l'imprévisible.

C'est le cas de la finance solidaire dont E. Lasida décrit les spécificités (par rapport à la finance classique) et, en particulier, la relation tissée entre le prêteur et l'emprunteur et fondée sur des ressorts autres que le seul intérêt de chacun. Nous retenons deux ressorts principaux liés au caractère « solidaire de l'investissement », à savoir (i) la prise en compte, par les prêteurs, de la finalité de l'opération financée,

de son utilité sociale, en plus d'être viable économiquement (et de générer éventuellement un revenu sur le capital prêté) ; et (ii) l'implication du financeur dans le projet de financement, visible à travers l'accompagnement des emprunteurs pendant la mise en place et la réalisation de leur projet (afin, par exemple, de les aider à limiter les risques liés à l'activité) ou encore la prise en compte de la singularité de chaque emprunteur (à comparer avec les conditions des prêts classiques communes à tous les emprunteurs). E. Lasida (2011) démontre, à partir d'un certain nombre d'autres exemples, que :

> « L'investissement solidaire, autant par ses caractéristiques communes que par celles qui sont spécifiques à chacune des modalités de financement, est plus une relation d'alliance que de contrat. Plutôt que de se préserver des risques, l'investissement solidaire crée les conditions pour prendre des risques. Plutôt que de mettre des conditions pour garantir l'obtention d'un bénéfice financier, l'investissement solidaire ouvre la possibilité de s'engager ensemble en vue d'une utilité sociale. Plutôt qu'un accord financier mutuellement rentable, l'investissement financier constitue une manière de construire la société : une société fondée sur le pari qu'on peut faire confiance à autrui et non sur la méfiance réciproque. » (p.130)

Enfin, notons le lien que fait E. Lasida (2011) entre le concept d'alliance qu'elle développe et des travaux sur la place de la fraternité en économie. La fraternité est une forme de relation d'interdépendance qui se traduit par l'imbrication, dans la relation marchande, de l'intérêt individuel et de l'intérêt pour autrui, deux finalités vues jusqu'alors comme des objectifs rivaux et opposés.

Caractérisation de la relation d'alliance.

Ainsi donc, l'alliance telle qu'elle résulte de l'exposé d'E. Lasida consiste à s'engager ensemble dans une activité dont on partage la finalité, quand bien même cette activité serait risquée puisque, dans ce cas, les risques seront gérés ensemble.

Concernant l'engagement qui se trouve à la base de l'alliance, le retour que fait l'auteur aux fondements de l'alliance biblique (à savoir celle établie par Dieu avec Noé, sa descendance et la Création toute entière, juste après le déluge) nous fournit un élément intéressant : l'alliance que construit Dieu résulte d'une promesse qu'il fait à l'homme de ne plus chercher à le détruire comme il a pu le faire au moment du déluge. L'auteur qualifie cette promesse « d'engagement unilatéral ». Il nous semble effectivement que, si l'on ne peut construire une alliance seul, les engagements de chaque partie sont bien d'ordre unilatéral et sont indépendants de ceux des autres parties. L'idée d'engagement unilatéral implique une adhésion pleine et sans contrepartie, désintéressée vis-à-vis d'autrui. L'alliance étant inconditionnelle, elle se révèle donc comme étant un pari en faveur de la confiance. Le respect de l'alliance ne reposera pas sur la coercition mais sur la relation à l'autre, le partage d'une vision commune, vision commune qui intègre l'autre. Pour Adela Cortina, que site E. Lasida, le respect de l'alliance repose sur la « compassion », « comprise comme la capacité à partager avec l'autre une même passion, […] du fait de

se reconnaître chacun comme partie de l'autre » (*Ibid.*, p. 116), ce qui explique que les alliances, contrairement aux contrats, sortent renforcées, en général, des difficultés non prévues qui surviennent.

L'alliance n'empêche donc pas, *a priori*, toute incertitude. Au contraire, elle laisse une place à l'imprévisible et à l'inattendu, pariant sur la capacité des parties à y faire face ensemble. C'est le lieu de « l'accueil de l'incertitude » (Ibid., p.137). C'est cette capacité qui permet à l'alliance de favoriser l'émergence du radicalement nouveau, de la création. L'alliance a une vocation créatrice et chaque allié devient co-responsable de cette dynamique créatrice, co-créateur. Nous avons décrit, dans la première partie de la présente section, l'alliance telle que la conçoivent les sciences de gestion, et notamment le surplus de valeur qu'elle procure aux parties et qui résulte de la combinaison des ressources et compétences de chaque partie (notion de quasi rente inter-organisationnelle). On aborde ici une vision différente de la création de surplus de valeur qui provient de l'alliance. Chez E. Lasida, la valeur de l'alliance dépend directement de l'inattendu :

> « On retrouve en ce sens la valeur ajoutée de la procédure d'élaboration collective évoquée plus haut [l'écriture collective d'un ouvrage] : le résultat final est d'autant plus valorisé qu'il dépasse ce qui était prévu individuellement par chacun des participants. Le collectif permet de faire place à l'imprévisible et de le valoriser. » (p.117)

L'alliance est donc, selon E. Lasida, un lieu d'incertitude et de dé-maîtrise reposant sur la confiance, par contraste avec le contrat, relation contrôlée et sécurisante, fondée d'abord sur la méfiance. La relation d'alliance telle qu'elle est décrite par E. Lasida correspond à une réalité, mais ne peut surgir que si certaines conditions sont préalablement créées par les parties à la relation. Nous avons déjà évoqué la confiance et la compassion (entendue comme partage d'une même passion) ainsi qu'une acceptation de la « dé-maîtrise sur le résultat final, qui permet l'émergence du radicalement nouveau » (*Ibid.*, p. 116). En outre, comme le souligne l'auteur, l'alliance suppose une *désappropriation*. Ceci fait écho, pour nous, aux autres conceptions de l'alliance que nous avons présentées plus haut et qui voient cette relation comme fondée sur une *mise en commun* de ressources et compétences (en sciences de gestion) ou une *agrégation* des engagements (approche de la doctrine juridique). Cette désappropriation est manifeste dans l'alliance biblique où elle prend la forme d'une renonciation de Dieu à la violence à l'encontre de sa Création. Dieu, d'une certaine manière, se dépossède de l'exercice de sa toute-puissance. E. Lasida évoque aussi son expérience concrète de la désappropriation, dans le cadre de l'écriture à plusieurs mains d'un ouvrage, lorsque chaque participant livre ses écrits au groupe permettant ainsi la naissance d'une pensée neuve et originale, dans laquelle la pensée de chaque participant s'est « perdue » et qui enrichit la réflexion de chacun. Que nous dit cette idée de désappropriation par rapport à la mise en commun ? Il apparaît ici que la mise en commun au bénéfice de l'alliance ne peut être complète et pleinement productive que si elle passe par un détachement, peut-être même parfois par un arrachement, de l'allié vis-à-vis de ce qu'il apporte à l'alliance.

Remarques conclusives

Le contexte des alliances

Les alliances entre entreprises se sont développées dans des contextes d'incertitude afin de pouvoir stabiliser l'environnement de l'entreprise, de sécuriser les relations entre entreprises mutuellement dépendantes (fournisseurs / clients), de tirer parti de relations concurrentielles, par exemple, pour atténuer le risque relevant de la capacité productrice limitée de l'entreprise, de bénéficier d'une information exhaustive sur le marché, etc. Il est intéressant de noter aussi que l'asymétrie des relations d'alliance entre entreprises est considérée par les auteurs comme le premier facteur de stabilité des alliances. Cette notion d'incertitude revient aussi chez E. Lasida, mais sous la forme, non d'un risque, mais d'une potentialité créatrice. On peut voir ici l'alpha et l'omega de la relation d'alliance : née dans un contexte d'incertitude, elle doit permettre à terme de transformer les incertitudes en valeur inattendue.

Alliance et innovation

Il semble qu'alliance et innovation aillent de pair. Il ressort de notre étude que, globalement, on construit des alliances pour innover ou pour créer : un nouveau produit ou service pour lequel aucun des partenaires ne possède l'ensemble des compétences, un processus de R&D, etc. La création est plus ou moins sous la maîtrise des partenaires et fait plus ou moins place à l'inattendu. Dans les processus de créativité, ce sont parfois des visions très différentes que l'on recherche : celles des clients ou des parties prenantes par l'intermédiaire de processus d'innovation ouverts.

Les alliances permettent aussi l'encastrement des entreprises dans différents réseaux, et dans les réseaux sociaux de leur territoire. Nous aborderons la question des territoires dans le chapitre suivant.

Les partenariats entre entreprises sont de plus en plus souvent pensés en termes de réseaux de partenariats. Cela coïncide avec notre remarque conclusive concernant l'innovation sociale : l'un des facteurs de succès d'un projet d'innovation sociale réside dans la capacité des porteurs de projet à construire des alliances à différents moments du processus. C'est donc peut-être à travers l'idée de réseau qu'il faut penser les alliances au service de l'innovation sociale, c'est-à-dire des alliances multipartites.

Changement de positionnement de l'entreprise

Une réflexion large sur les alliances dans les sciences de gestion nous permet de distinguer les relations non directement marchandes qu'entretient l'entreprise avec ses parties prenantes. L'observation de l'évolution de ces relations nous offre à voir le changement de positionnement de l'entreprise dans la société depuis les années 1980 vers une plus grande ouverture sur la société. Il est possible d'esquisser le schéma suivant, sur une base chronologique (mais ces mouvements qui ont émergé à des époques précises de ces trente dernières années peuvent probablement correspondre aussi à différents types, ou, éventuellement, à différents niveaux, d'alliances.) :

- Initialement tournées vers leurs investisseurs et les besoins explicites des consommateurs, les entreprises ont d'abord envisagé des partenariats avec d'autres entreprises (fournisseurs, clients et même concurrents) afin de faire face aux turbulences économiques résultant de la fin des Trente Glorieuses et de la mondialisation.

- La demande des consommateurs devenant plus complexe et la concurrence plus forte, la mise en place de nouveaux partenariats a permis à certaines entreprise de se différencier afin de répondre aux besoins évolutifs des consommateurs. Le facteur différenciant devient alors la capacité à créer des alliances et des réseaux. Le mouvement d'ouverture est bien réel, mais cela reste des alliances « entre soi », positionnées face au consommateur dont l'entreprise est capable de cerner jusqu'au besoin qu'il ne se formule même pas à lui-même (notamment ses besoins implicites).

- Par le dialogue avec les parties prenantes destinées à avoir une réelle influence sur l'entreprise (notamment dans le cadre de processus de co-création), l'entreprise (essentiellement dans un souci de différenciation) entre en partenariat avec des personnes et des organisations qui ne sont pas seulement des entreprises. L'entre soi est dépassé et l'entreprise recherche la vision différente, inattendue, provenant d'un premier cercle de parties prenantes.

- L'entreprise qui place la RSE au cœur de sa stratégie (notamment dans un mouvement de création de valeur partagée – *Shared Value*) se met à l'écoute de la société pour découvrir comment elle peut répondre efficacement aux grands défis sociétaux. L'entreprise se place délibérément dans le champ social. La frontière entre économie et social s'estompe. L'entreprise agit sur les secteurs concurrentiels mais ne peut pas le faire sans les organisations qui agissent sur les champs non-concurrentiels.

Des partenariats à l'alliance : de la mise en commun à la désappropriation

Ce qui caractérise un partenariat et une alliance en sciences de gestion, c'est la relation entre deux organisations ainsi que la mise en commun (mise en commun de ressources et de compétences). Les deux approches juridiques et économiques nous invitent à considérer la relation d'alliance sous l'angle du projet commun que l'alliance, en tant que processus collectif, permet de mettre en œuvre. L'approche doctrinale juridique insiste sur le caractère transcendant de l'activité à laquelle tous les alliés participent, par rapport aux engagements de chacun (la mise en commun – ou agrégation – ne devenant qu'un effet de la relation d'alliance). La (nouvelle) approche économique resserre la notion d'alliance autour de cette transcendance, permise par une certaine forme de relation, et nous permet d'identifier les caractéristiques du processus qui fait émerger la nouveauté radicale : finalité partagée (d'utilité sociale), acceptation de la perte et de la dé-maîtrise, implication de chaque acteur par l'accompagnement et la prise en compte de la singularité de l'autre, et confiance. La mise en commun de ressources ne suffit pas; pour que l'alliance fonctionne et aboutisse à une création radicalement nouvelle, il faut accepter de perdre ce que l'on apporte (désappropriation) et de ne pas tout maîtriser.

Chapitre II. Au croisement des notions clés

Dans un premier temps, nous analyserons la proximité et le territoire (Section 1), puis la co-construction du bien commun (Section 2) comme notion transversales des trois sujets que nous venons d'étudier.

Section 1. Proximité et territoire

Comme nous l'avons souligné dans le précédent chapitre,

- l'innovation sociale est territorialisée,
- la difficulté de la diffusion de l'innovation sociale réside à la fois dans la réplication et l'appropriation de cette innovation,
- le changement d'échelle pose la question du passage d'un niveau organisationnel à un niveau sociétal.

L'un des sujets transversaux aux trois notions mises en œuvre dans ce mémoire concerne le territoire. L'innovation sociale est contextuelle. Elle s'inscrit dans un contexte social et historique. Elle est liée au territoire qui la produit et auquel elle contribue. Le territoire est vu, dans la littérature, à la fois comme le support de l'innovation sociale et sa « cible ».

Le territoire vu comme support de l'innovation sociale

Comme nous l'avons vu, une innovation est sociale du fait de la dimension relationnelle du processus d'innovation. C'est, principalement, la coopération d'une diversité d'acteurs, ainsi que l'implication des usagers/bénéficiaires de l'innovation, qui en permet l'émergence. La dimension relationnelle de l'innovation sociale est « induite par l'intensité des interactions et l'ampleur des réseaux sociaux » (Richez-Battesti, 2008, citée par Besançon *et al.*, 2014, p.51).

Le territoire vu comme cible de l'innovation sociale

Le territoire, « matrice pour l'innovation sociale » (Besançon *et al.*, 2014, p. 54), est aussi « construit » par l'innovation sociale :

> « C'est un contexte qui ne se contente pas de fournir l'enveloppe d'une activité ou d'une action, mais qui contribue à la construire et qu'elle produit (ou reproduit) en retour. » (*Ibid.*)

Selon Di Méo, la mobilisation d'une multiplicité d'acteurs dans le processus d'innovation sociale rend les agents d'un territoire acteurs (c'est-à-dire agissants) de leur territoire, permettant ainsi de générer de la cohésion sociale. Pour cet auteur,

> « Le territoire, en tant que système d'action, constitue l'instrument efficace de la réactivation des liens sociaux. Il atteint cet objectif dans la mesure où il pose de manière très réaliste et très vive la question, dans un espace donné, du partage des lieux, des ressources et des pouvoirs » (*Ibid.*)

L'innovation sociale est aussi très liée au développement territorial. On retrouve alors certaines lignes de fracture, exposées dans la section sur l'innovation sociale, entre les deux grandes conceptions de l'innovation sociale. Une approche considère l'innovation sociale comme un moyen de développement économique du territoire, permettant par exemple d'activer la croissance économique, ou comme une façon de corriger les effets du marché, dans la lutte contre le chômage par exemple. Une autre approche insiste sur l'innovation sociale comme outil (comme « arme » devrait-on plutôt dire) d'inclusion. Elle consiste dans ce cas « aussi à contrer et même à vaincre les forces conservatrices toujours à l'œuvre pour préserver et renforcer les situations d'exclusion sociale. » (Hillier *et al.*, 2004 p.150).

La notion de territoire étant elle-même très liée à la proximité.

Dans le processus d'innovation sociale, la proximité géographique entre les acteurs joue bien sûr un rôle notable puisqu'elle facilite les interactions. Cependant, d'autres types de proximité entrent en jeu, comme la proximité institutionnelle (constituée d'un ensemble de valeurs et de principes communs) qui rassemble les acteurs autour d'un projet commun. Selon Di Méo (2006, cité par Besançon *et al.*, 2014), le territoire est un processus dynamique qui génère une identité commune et un sentiment d'appartenance favorisant l'interaction de groupes sociaux hétérogènes. Cette proximité institutionnelle permet ainsi l'action collective (et donc l'innovation sociale). La proximité organisationnelle correspond « à la coordination des agents ; elle passe par des règles qui vont permettre l'action collective organisée, elle permet les apprentissages et l'apport de ressources complémentaires » (Besançon *et al.*, 2014, p.51). La proximité organisationnelle fait référence aux relations organisationnelles que les organisations peuvent avoir entre elles, ce qui inclut les réseaux et les partenariats (au sens large, et que nous avons vus dans la deuxième section du chapitre précédent) jusqu'au lien de dépendance juridique.

Concernant l'innovation classique, on a pu établir une corrélation entre la « distance » opérationnelle (entre deux organisations) et l'innovation, ainsi que le transfert de connaissances qui en résultait entre deux organisations. On a démontré qu'une trop grande distance organisationnelle, mais aussi une trop grande proximité organisationnelle, pouvaient être nuisibles à l'innovation classique et au transfert de connaissances (Boschma, 2004). On a démontré la même corrélation pour les proximités géographique et institutionnelle. Dans le cadre d'une étude plus pointue sur les alliances au service de l'innovation sociale, il nous semblerait intéressant de chercher à déterminer quel est le degré de proximité approprié pour les alliances au service de l'innovation sociale :

- quel est le degré de proximité qui favorise l'émergence et l'appropriation de l'innovation sociale au niveau local,
- quel degré de proximité entre associations et entreprises permet le développement du projet d'innovation sociale.

* * *

Section 2. Co-construction et bien(s) commun(s)

Lorsque nous avons commencé cette étude, l'association qui allait nous permettre d'explorer la pratique des partenariats entre entreprises et associations, Le RAMEAU, nous a été présentée comme laboratoire de recherche sur la co-construction du bien commun. Comme les idées de co-création, de co-conception et de co-construction sont centrales à la fois dans les travaux sur l'innovation sociale, mais aussi dans ceux que nous avons abordés dans la section du Chapitre premier sur les alliances, nous avons voulu savoir quel pouvait être le lien entre la co-construction et le bien commun. Les travaux en économie les plus reconnus sur la question sont relatifs à la co-construction de la gestion *des biens communs*. Nous montrons dans cette section qu'il est possible de penser le bien commun à partir de la co-construction des biens communs.

L'innovation sociale est avant tout liée à la vie en société : elle vise l'amélioration des conditions de vie des personnes (en apportant des réponses à leurs besoins sociaux ou à leurs aspirations sociales), mais elle participe aussi à renforcer la cohésion sociale d'un territoire, notamment parce qu'elle résulte d'un processus de co-création ou de co-conception, impliquant une diversité d'acteurs. Pour de nombreux auteurs, elle devrait en principe impliquer les usagers/bénéficiaires dans cette conception, mais aussi dans la mise en œuvre de l'innovation (on parle alors de co-construction[39]). L'innovation touche, en réalité, à la vie en société. L'innovation sociale peut être vue comme une démarche collective, participative et inclusive qui a trait à la gestion dynamique[40] de ce qui est commun à une société. Elle apparaît aussi comme une manière différente de penser le progrès social, affranchie des conceptions selon lesquelles le progrès social passe par le progrès technique ou relève de la responsabilité de l'État.

Nous retrouvons ces éléments (la démarche collective et participative constitutive d'une troisième voie entre marché et État) dans les principales conclusions des travaux d'Elinor Ostrom, économiste récompensée en 2009 par le prix d'économie de la Banque de Suède en mémoire d'Alfred Nobel « pour

[39] Voir à cet égard Ph. Durance (2011, note 142 p.64) qui fait la distinction entre co-conception ou co-création, d'une part, et co-construction, d'autre part.

[40] Dynamique parce que l'innovation sociale est un processus qui, d'une nouveauté légère, tend vers un changement (ou une transformation) d'ordre social.

avoir démontré comment les copropriétés peuvent être efficacement gérées par des associations d'usagers » remettant ainsi en cause « l'idée classique selon laquelle la propriété commune est mal gérée et doit être prise en main par les autorités publiques ou le marché » (Holland *et al.*, 2010, citant le comité attribuant le prix, p.1).

D'après la théorie de la « tragédie des biens communs » (exposée par Garrett Hardin en 1968), on ne peut faire face à la limitation des ressources naturelles et au risque de surexploitation de ces ressources que de deux manières : soit d'une manière coercitive, par l'intermédiaire de l'État qui met en place des règles et des sanctions ; soit par la privatisation de ces espaces partagés et la régulation par le marché (Holland *et al.*, 2010 ; Eynaud, 2014). E. Ostrom montre que ces deux voies ne permettent pas une gestion productive, à long terme, des systèmes de ressources naturelles.

En revanche, les communautés locales peuvent parvenir par elles-mêmes à mettre en place une gestion efficiente des ressources naturelles, sans avoir recours aux autorités publiques ou au marché (Holland *et al.*, 2010).[41] La pérennité de la gestion des ressources partagées repose sur la capacité des communautés à s'auto-organiser, à définir des règles et à faire en sorte que ces règles soient respectées, dans un mode de gouvernance ouvert. Les règles sont donc co-construites mais aussi adaptatives (Eynaud, 2014). Plus spécifiquement, E. Ostrom démontre que les choix posés par les individus dans le cadre d'une action collective ne répondent pas aux hypothèses économiques fondées sur la théorie du choix rationnel : dans la réalité, les individus font des choix plus utiles au gain collectif que ne le prévoit la théorie du choix rationnel (Lasida, 2014).

L'analyse d'E. Ostrom s'applique d'abord aux ressources naturelles, envisagées comme biens communs au sens économique, c'est-à-dire définis par la théorie économique comme biens rivaux non exclusifs. Ils sont non exclusifs parce qu'il est difficile d'en restreindre l'accès, mais rivaux parce qu'ils sont susceptibles de faire l'objet d'une appropriation individuelle (*Ibid.*).[42] Les travaux d'E. Ostrom ont été étendus aux ressources immatérielles (l'information, la connaissance et internet)[43] et on a constaté l'existence du même type de gestion et des mêmes principes de fonctionnement.

Les biens communs sont caractérisés par leur qualité collective, plutôt au niveau de leur production et de leur gestion (qui impliquent de nombreuses parties prenantes), que de leur utilisation (*Ibid.*). Comme on le constate pour la connaissance, la définition d'un bien commun ne concerne pas uniquement des

[41] E. Ostrom identifie huit principes pour une gestion réussie des ressources naturelles, qui fournissent les bases d'une théorie de la gestion des biens communs : 1. les droits d'accès doivent être clairement définis ; 2. les avantages doivent être proportionnels aux coûts assumés ; 3. des procédures doivent être mises en place pour faire des choix collectifs ; 4. des règles de supervision et surveillance doivent exister ; 5. des sanctions graduelles et différenciées doivent être appliquées ; 6. des mécanismes de résolution des conflits doivent être institués ; 7. l'État doit reconnaître l'organisation en place ; 8. l'ensemble du système est organisé à plusieurs niveaux.

[42] Les biens publics sont des biens non rivaux et non exclusifs.

[43] Voir Ostrom, E., Hess, C., et al. Understanding Knowledge as a Commons, From Theory to Practice, Edité par Charlotte Hess and Elinor Ostrom, 2007.

ressources naturelles, mais aussi des ressources immatérielles. Si certains biens sont communs par nature (c'est le cas des ressources naturelles), le caractère collectif d'un bien peut résulter d'une décision collective. Il peut être décidé par les autorités publiques, ou par des experts, mais aussi par différents acteurs impliqués dans un processus de décision collectif. Pour Jean Gadrey, les « biens communs sont des construits sociaux, des qualités reconnues et valorisées par un collectif se dotant de règles. Ils doivent être institués » (Gadrey, 2013, p.1). L'enjeu des biens communs ne concernerait donc pas uniquement leur gestion, par le marché, l'État ou par les communautés dont on constate qu'elles peuvent mettre en place des modes de gestion assurant la pérennité des ressources à travers des arrangements institutionnels. L'enjeu concernerait donc aussi l'institution collective de biens communs.

Comme l'indique E. Lasida (2014), ces dernières années, plusieurs expériences dans le cadre desquelles la population a identifié des biens communs ont eu lieu.[44] Par exemple, au cours d'une expérience réunissant une quinzaine de citoyens du Nord-Pas-de-Calais en 2009, ont été institués comme biens communs la solidarité, l'émancipation, l'entraide, le partage équitable des ressources, le service public, le droit aux soins, le souci des générations futures, etc. On voit se dessiner, à travers cette conception des biens communs résultant d'un processus collectif d'identification, les grands enjeux de société.

Ce détour par la gestion des biens communs telle qu'E. Ostrom l'a étudiée nous permet de porter un éclairage différent sur l'innovation sociale. Certes, on peut voir la gestion des biens communs comme le meilleur moyen de pérenniser l'accès à des ressources naturelles dont chaque individu a besoin pour vivre, comme on peut voir l'innovation sociale comme un bon moyen de répondre aux besoins sociaux non pourvus ni par le marché, ni par les politiques publiques. Et il est vrai que l'on peut considérer que le bien commun commence par l'accès de chacun à un « minimum vital » lui permettant de vivre et de se développer. Cependant, on peut considérer la gestion des biens communs comme une façon pour les individus qui y participent de devenir acteurs de leur avenir et de participer avec une communauté non seulement à la gestion pérenne de ses ressources mais aussi à la définition même de qu'ils jugent nécessaire de gérer ensemble. De la même manière, on peut voir aussi l'innovation sociale comme le moyen de permettre à chacun de devenir responsable des grands enjeux de société et de participer à la création de la vie en société. Cela rejoint une autre conception de la vie bonne et du bien commun qui envisage le bien commun « en termes de participation à la création d'un projet commun et non comme seul accès aux biens » (Lasida, 2007, p.3).

[44] Voir à cet égard E. Lasida, 2014, p. 5.

Conclusion de la Partie I

Que pouvons-nous retenir de cette première partie théorique ? Nous retenons, d'abord, la grande variété des mécanismes d'émergence et de diffusion que recouvre le concept d'innovation sociale. Suivant les conceptions, l'innovation sociale résulte de solutions apportées au manque d'efficience des politiques publiques et est diffusée de manière descendante, posant le problème de son appropriation ; ou bien, elle résulte d'un mouvement ascendant issu de la société civile, posant la question de sa réplication sur d'autres territoires ; ou encore, ni ascendante, ni descendante, elle résulte d'une co-création entre différents acteurs. Il est donc impossible d'apporter une réponse théorique générale à la question du changement d'échelle des innovations sociales.

La grande question du changement d'échelle de l'innovation sociale touche aux méthodes et outils spécifiques permettant de favoriser à la fois appropriation et réplication. Dans le cas d'une innovation sociale conçue au niveau local ou bien co-conçue, il faut réussir à s'affranchir du cadre territorial pour acquérir une vision globale, mais sans perdre l'encastrement de l'innovation sociale dans son contexte social (c'est-à-dire en favorisant cet encastrement dans les territoires sur lesquels elle est déployée).

Si les travaux sur le changement d'échelle permettent d'envisager la diffusion de l'innovation sociale par le biais de l'essaimage territorial, ils n'abordent pas la question des méthodes qui permettent de transformer une réponse locale en une réponse généralisée au niveau de la société.

La littérature sur l'innovation sociale n'aborde pas la question du rôle des partenariats avec les entreprises privées dans la diffusion de l'innovation, sauf en ce qui concerne la nécessité de nouer des partenariats au niveau local (dans le cadre d'une approche multi partenariale, au sein d'un écosystème d'acteurs locaux), lors de la transposition de l'innovation sur un nouveau territoire, afin de favoriser l'appropriation dans le territoire de l'innovation sociale. La littérature fait référence à l'importance des partenariats pour permettre le développement de l'innovation sociale, mais sans faire référence aux partenariats avec les entreprises. Nous avons trouvé une référence aux partenariats avec le secteur privé qui permettent de « promouvoir la RSE, et d'augmenter le potentiel et les bénéfices du projet » (Rey de Marulanda *et al.*, 2010, p.14) sans que cet aspect ne fasse partie des facteurs de succès d'une stratégie de développement de l'innovation sociale.

La littérature fait généralement référence à l'hybridation des ressources comme caractéristique de l'innovation sociale, puisqu'elle résulte de l'implication d'une variété d'acteurs.

La littérature sur les partenariats et sur le changement d'échelle nous invite à quitter le seul point de vue des organisations pour adopter un point de vue plus large. La dynamique des alliances et celle de la RSE permet de développer une vision de l'entreprise au sein d'un environnement dont elle s'inspire.

Les sciences de gestion ne distinguent pas réellement partenariats et alliances et, lorsqu'elles le font, c'est pour désigner comme alliance des partenariats associant des entreprises en concurrence. Au-delà de cette distinction, partenariats et alliances y sont pensés comme la mise en commun de ressources et de compétences au service de chacune des organisations. Sur la base de deux approches récentes (doctrine juridique et approche économique), nous proposons de dépasser l'approche par les parties pour penser l'alliance par rapport au projet commun qui réunit les parties. Nous proposons de parler d'alliance quand la finalité de projet transcende les intérêts de chaque partie. L'alliance peut être aussi chemin de création lorsque la mise en commun s'accompagne d'une désappropriation, c'est-à-dire de l'acceptation de la perte de la ressource mise en commun, et d'une certaine dé-maîtrise.

Partie II. Les enseignements de la pratique sur le rôle des partenariats entre associations et entreprises dans le changement d'échelle des projets d'innovation sociale

Le RAMEAU (« Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises, d'Administrations et d'Universités ») est une association dont la mission est de mener des travaux de recherche appliquée sur les alliances innovantes au service du bien commun. Dans ce cadre, elle élabore, en collaboration avec de nombreux acteurs, des programmes de recherche mêlant études de terrain, expérimentation de solutions innovantes et réflexion prospective.

L'axe de recherche sur lequel Le RAMEAU s'est concentré jusqu'à présent est la co-construction du bien commun grâce aux partenariats entre associations et entreprises. L'étude des travaux du RAMEAU nous permet donc de comprendre quels sont les liens entre la pratique des partenariats entre structures d'intérêt général et entreprises et le changement d'échelle de l'innovation sociale. Fort de ses travaux de recherche-action, Le RAMEAU considère ces partenariats comme le meilleur moyen dont disposent les associations pour envisager et réaliser le changement d'échelle des innovations sociales dont elles sont porteuses.

Dans le premier chapitre, nous faisons le point sur les résultats des travaux de recherche du RAMEAU concernant les partenariats entre associations d'intérêt général et entreprises. Le RAMEAU a pu constater que cette relation partenariale avait fortement évolué au cours de ces dix dernières années et a mis au point une typologie des grandes formes de partenariat entre associations et entreprises. Dans ce chapitre, nous présentons aussi les convictions du RAMEAU sur l'innovation sociale dont est porteur le secteur associatif, à travers deux axes : le processus d'innovation sociale et la « triple innovation », qui caractérisent, selon Le RAMEAU, les projets d'innovation sociale.

Dans le deuxième chapitre, nous montrons en quoi, dans la pratique, les entreprises jouent un rôle concret et majeur dans l'amorçage du changement d'échelle des solutions d'innovation sociale portées par les structures d'intérêt général. Les apports des entreprises sont nombreux. Ils prennent des formes variées : des apports matériels et concrets, des apports plus immatériels (tel que des accompagnements ou du mécénat de compétence) et enfin, des apports beaucoup moins saisissables, mais tout aussi fondamentaux, résultant essentiellement de la relation de confiance qui s'installe entre les structures.

Cependant, il ne s'agissait pas seulement de qualifier l'apport des partenariats associations-entreprises pour le changement d'échelle d'un projet d'innovation sociale. Nous avons « retourné la question » pour travailler sur les impacts plus larges que peuvent avoir ces partenariats : nous nous sommes demandé quel était l'apport des partenariats (en particulier ceux qui visent à déployer un projet d'innovation sociale)

pour le partenaire entreprise. Nous avons vu en effet dans la partie théorique de ce mémoire que le processus de diffusion d'une innovation sociale était complexe et non linéaire, l'innovation sociale se transformant et prenant des formes nouvelles en fonction des contextes et des groupes sociaux qui se l'approprient, et nous avons souhaité vérifier dans quelle mesure l'entreprise bénéficiait elle-même d'un transfert d'innovation.

* * *

Chapitre introductif. Méthodologie

Nous avons d'abord étudié les travaux du RAMEAU sur le rôle des associations en tant qu'acteurs de l'innovation sociale. Ces travaux nous ont permis de déterminer quels étaient les besoins des associations au cours de l'ensemble du processus d'innovation sociale. Nous avons ensuite participé à des réunions sur les grands thèmes de recherche du RAMEAU et mené des entretiens internes (au RAMEAU) et externes, auprès d'acteurs concernés par le sujet du changement d'échelle, pour préciser quels étaient les besoins spécifiques au changement d'échelle de l'innovation sociale, compris comme étant le passage d'un modèle d'expérimentation d'une solution socialement innovante à un modèle différent visant le déploiement de cette solution.

Nous avons adopté une démarche similaire concernant la question de savoir quelles ressources les entreprises, en tant que partenaires d'associations, pouvaient apporter à ces dernières pour favoriser le changement d'échelle d'un projet d'innovation sociale, et quels bénéfices tiraient les entreprises de leur participation à un tel partenariat. Nous nous sommes intéressés aux travaux du RAMEAU sur les partenariats entre entreprises et associations afin de faire le tour des ressources sur lesquelles les associations pouvaient compter dans le cadre de partenariats avec des entreprises. Afin de caractériser les ressources apportées par les entreprises aux associations, et les avantages de la participation à ces partenariats pour les entreprises, dans le changement d'échelle des projets d'innovation sociale, nous avons étudié le *modèle d'investisseur sociétal* proposé par le RAMEAU. Nous avons également inséré des questions relatives à ces aspects dans les entretiens externes que nous avons menés.

Choix des cas étudiés : Dans un premier temps, nous avons voulu nous concentrer sur les partenariats classés sous la catégorie « innovation sociétale » par le RAMEAU. En effet, la description de cette catégorie fait référence au but du déploiement des projets à grande échelle. Cependant, en étudiant les travaux du RAMEAU, mais aussi lors des entretiens internes avec les salariés du RAMEAU, il s'est avéré que ce premier choix allait restreindre notre analyse. Nous nous sommes donc orientés ensuite vers des associations que Le RAMEAU avait accompagnées sur la problématique du changement d'échelle. Nous avons choisi des acteurs concernés par le sujet du changement d'échelle d'un projet d'innovation sociale porté par des associations d'intérêt général, en partenariat avec des entreprises, et en phase de développement. Ces acteurs sont, du côté des associations, Réseau Cocagne, Unis-Cité, Siel Bleu, Wimoov (anciennement Voiture & co), Simon de Cyrène, Jaccede, Môm'artre.

Parmi ces acteurs, nous nous sommes concentrés sur ceux qui étaient les plus avancés dans la problématique du changement d'échelle et, en tout état de cause, sur ceux qui avaient établi une stratégie claire de changement d'échelle. Nous avons jugé que les deux derniers projets n'étaient pas encore assez mûrs pour que des partenariats aient été mis en place et aient pu porter leurs premiers fruits. En outre, nous n'avons pas pu organiser d'entretien à propos de Siel Bleu.

Ces cas concrets de partenariats entre associations d'intérêt général et entreprises nous semblent refléter les pratiques partenariales actuelles, mais aussi, et surtout, la problématique du changement d'échelle des projets d'innovation sociale. Nous avons mené des entretiens avec des dirigeants impliqués dans ces partenariats, tels que **Jean-Guy Henckel** (Directeur National du Réseau Cocagne), **Sylvain Waserman** (Co-président d'Unis-Cité), **Florence Gilbert** (Directeur général de Wimoov) et **Laurent de Cherisey** (Directeur de Simon de Cyrène).

Enfin, lors de la préparation de la table ronde du Forum Mondial Convergences du 9 septembre 2014 intitulée « Partenariats pour changer d'échelle » sur le thème des modèles économiques du changement d'échelle, nous avons pu mener un entretien avec **Bernard Devert**, Président fondateur d'Habitat et Humanisme.

Ces acteurs travaillent chacun en partenariat avec plusieurs entreprises, ce qui nous permettait d'essayer de faire émerger des discussions que nous allions avoir avec ces acteurs une vision générale sur l'apport des partenariats pour le changement d'échelle. Nous avons particulièrement étudié le partenariat entre Wimoov et Renault pour comprendre l'évolution dans le temps des enjeux d'un partenariat visant initialement au développement d'un projet d'innovation sociale. Ce partenariat a fait l'objet d'une évaluation approfondie par le RAMEAU en 2014, étude sur laquelle nous nous sommes appuyé. Nous présentons en annexe une description détaillée de ce partenariat (voir Annexe III).

Du côté des entreprises, nous nous sommes consacré au Fonds d'Innovation d'AG2R La Mondiale dont la vocation est d'accompagner les associations porteuses d'innovation sociale dans l'élargissement de l'impact de leur projet. Nous présentons le fonds dans le chapitre II, section 1, § A (p.82). Ce fonds a notamment accompagné Réseau Cocagne, Unis-Cité et Simon de Cyrène. Nous avons rencontré **Marielle de l'Homme-Lefranc**, adjointe à la direction des activités sociales du groupe AG2R La Mondiale, direction en charge du Fonds d'Innovation.

Enfin, ayant participé à la préparation de la table ronde pour le Forum Convergences, nous nous sommes servi de ce travail préparatoire et notamment des entretiens menés avec les intervenants à cette table ronde. Dans ce cadre, nous avons rencontrés **Philippe Aziz**, Directeur des activités sociales d'AG2R La Mondiale, **Emmanuel de Lutzel**, chargé de mission social business auprès de la direction générale de BNP Paribas, **Bernard Saincy**, Président fondateur d'Innovation Sociale Conseil (et, en tant qu'ancien directeur responsabilité sociétale au sein de la direction de la stratégie et du développement durable du

groupe GDF SUEZ, initiateur de plusieurs projets d'innovation sociale) et **Hanalia Ferhan**, directrice de l'ONG ACTED au Yemen.

Nous avons étudié ces cas à la lumière des conclusions découlant des travaux de recherche du RAMEAU, mais aussi des enseignements théoriques développés dans la première partie de ce mémoire : nous avons construit les entretiens autour des trois notions étudiées dans la partie théorique : l'innovation sociale, le changement d'échelle, les partenariats. Dans la mesure du possible, nous avons observé ces cas à travers le prisme des thématiques transversales à ces trois grandes notions, à savoir : la proximité, les territoires et la co-construction.

Cette étude nous a amenés à nous intéresser ponctuellement à d'autres cas que nous citons au fur et à mesure des deux parties suivantes, en particulier le projet « 100 chances, 100 emplois » mis en place par Schneider Electric.

* * *

Chapitre I. Les travaux du RAMEAU sur les partenariats et l'innovation sociale du secteur associatif

Comme nous l'avons vu précédemment, Le RAMEAU est un laboratoire de recherche appliquée qui travaille depuis huit ans sur la co-construction du bien commun, en se donnant pour objectif d'aider les gouvernances des organisations à comprendre cet enjeu et à s'impliquer dans des partenariats stratégiques pour leur organisation et bénéfiques pour l'intérêt général.

Dans un premier temps, les travaux du RAMEAU se sont concentrés sur le secteur associatif, qui devait se transformer pour continuer à remplir sa mission d'intérêt général dans un contexte peu favorable, et sur les entreprises qui étaient en quête d'outils pour répondre à leur responsabilité sociétale. Dans ces circonstances, les partenariats entre ces acteurs pouvaient répondre à ces enjeux. Encore fallait-il, là aussi, expérimenter des formes nouvelles de partenariat, au-delà du simple mécénat financier. En outre, Le RAMEAU s'est penché sur la question des territoires, pour comprendre comment les partenariats pouvaient répondre aux enjeux des territoires et comment les territoires pouvaient favoriser l'émergence de partenariats entre entreprises et associations.

La recherche action du RAMEAU repose sur une méthode en trois axes :

- **L'observation** afin de comprendre les enjeux d'une question.[45]
- **L'expérimentation sur le terrain**, permettant de concevoir des solutions et de déployer celles qui ont fait leurs preuves.[46]

[45] Dans ce domaine, Le RAMEAU a participé à la création de l'observatoire national des partenariats. Il a réalisé 36 études de référence et mis en place un dispositif de veille permanente et de capitalisation mutualisée des savoirs. Il a constitué aussi une bibliothèque de 350 cas pratiques de partenariats.

- **La réflexion prospective** qui permet d'envisager les évolutions nécessaires des sujets étudiés.[47]

Cette méthode de recherche particulière a amené Le RAMEAU à accompagner la transformation d'organisations, d'institutions et de territoires, à modéliser des outils d'aide à la décision et des méthodes d'accompagnement. Dix modèles ont ainsi été conçus et expérimentés par Le RAMEAU au cours de ces dernières années, parmi lesquels le processus d'innovation associatif (que nous présentons dans la section 1), une typologie des partenariats entre entreprises et associations (que nous présentons dans la section 2), une typologie des modèles économiques associatifs, et le modèle d'investisseur sociétal (voir Chap. II, Section 1, § A, p. 82).

Il n'est pas possible de présenter, dans ce mémoire, l'ensemble des travaux du RAMEAU. Nous avons décidé de nous concentrer sur les résultats des travaux les plus pertinents pour envisager la problématique du changement d'échelle des projets d'innovation sociale, à savoir les résultats concernant l'innovation dont est porteur le secteur associatif (section 1) et ceux concernant les partenariats (section 2). Il nous semble d'ailleurs que ces résultats sont les fondements de l'ensemble du projet du RAMEAU.

* * *

Section 1. Le secteur associatif, porteur d'innovation

Si Le RAMEAU ne définit pas explicitement ce qu'est l'innovation sociale (au sein de ce laboratoire, on préfère d'ailleurs parler de « projets d'innovation sociétale »), ses premiers travaux ont porté sur les particularités de l'innovation dont est porteur le secteur associatif. Ces travaux analysent le positionnement du secteur associatif en tant qu'acteur d'innovation et les raisons pour lesquelles le secteur associatif est innovant socialement (I). Ils déterminent les phases que suit un processus d'innovation initié par les associations et décrivent les difficultés qu'elles rencontrent pour permettre au projet de franchir ces différentes étapes (II). Ils définissent les grands catégories de besoins des

[46] Dans ce cadre, Le RAMEAU a été à l'initiative de 50 partenariats stratégiques entre des entreprises et des structures d'intérêt général. Il a accompagné 260 associations dans leur développement stratégique ce qui lui a permis de mettre au point notamment un dispositif d'accompagnement stratégique des associations. Le RAMEAU a aussi accompagné une centaine d'entreprises, ce qui lui a permis de développer des méthodes de diagnostic sur la RSE et la politique partenariale des entreprises, mais aussi des méthodes d'accompagnement des investisseurs sociétaux ou encore des méthodes permettant de renforcer l'impact des fondations. Grâce à l'accompagnement de 18 territoires, Le RAMEAU a développé des méthodes permettant d'accompagner la stratégie d'alliance sur les territoires ou d'initier une politique de co-construction territoriale. Il a également mené 30 recherches-action collectives.

[47] Le RAMEAU a été à l'initiative du cercle des experts, une réunion annuelle de 30 acteurs de référence pour échanger et débattre autour des résultats de l'Observatoire des partenariats (c'est un dispositif de veille permanente des relations entre associations et entreprises créé en 2007 par Le RAMEAU). Il a participé à une vingtaine de groupes de réflexions prospectives. Il participe activement aux principales réflexions nationales sur la thématique de la co-construction. Par exemple, Le RAMEAU co-pilote le groupe de travail interministériel piloté par le ministère en charge de la vie associative sur l'engagement associatif des actifs.

associations au cours de ce processus (III). À partir de ces éléments, Le RAMEAU a pu distinguer trois grandes caractéristiques des projets d'innovation sociétale (IV).

I. Positionnement du secteur associatif en tant qu'acteur de l'innovation sociétale

Le RAMEAU et ses partenaires analysent la place du secteur associatif dans la production de l'innovation sociétale comme suit :

> « Dans la gestion des missions d'intérêt général, le secteur associatif joue un rôle structurant. Il intervient là où ni l'Etat (en fonction de politiques publiques nécessairement globales), ni les entreprises (en fonction d'un modèle économique fondé sur la rentabilité) ne peuvent agir. Il est donc complémentaire de ces deux acteurs.
>
> Il est particulièrement efficace pour détecter sur les territoires des besoins encore non pourvus auxquels les dispositifs existants ne peuvent répondre, et pour faire émerger des solutions innovantes qui y répondent. Les associations jouent donc un rôle significatif dans l'innovation sociale, environnementale et sociétale… mais aussi économique (certains marchés sont nés du secteur associatif : formation continue, tourisme, services à la personne, etc.). » (CHORUM, 2011, p.14)

Pour Le RAMEAU, les associations d'intérêt général tirent leur capacité d'innovation de trois caractéristiques : d'une part, elles possèdent une bonne connaissance des territoires sur lesquels elles agissent et des populations fragiles dont elles identifient précisément les besoins et les contraintes ; d'autre part, elles sont proches du terrain et peuvent expérimenter facilement des solutions innovantes, en les faisant éventuellement évoluer en fonction de la réalité territoriale ; enfin, elles profitent du bénévolat qui leur permet d'agir avec souplesse et réactivité (Le RAMEAU, 2013).

On peut considérer que le secteur associatif doit et devrait d'autant plus innover qu'il est au cœur de la « troisième économie passerelle ». Selon Le RAMEAU, il existe un vide à combler entre l'économie de solidarité et l'économie de marché. Pour répondre à l'ampleur des enjeux sociétaux, un troisième type d'économie, dite « troisième économie passerelle », émerge et pourrait apporter des solutions permettant aux personnes et aux territoires fragiles d'intégrer (ou de réintégrer) les circuits de l'économie classique, l'économie de solidarité pouvant ainsi se concentrer sur les personnes les plus démunies. Si l'on considère que l'économie de solidarité, celle qui accompagne les personnes en grande fragilité, est gérée par la puissance publique mais aussi par les structures d'intérêt général, et que l'économie de marché relève du modèle économique « classique », la « troisième économie passerelle » pourrait être fondée sur des modèles hybrides associant la contribution des entreprises, des structures d'intérêt général et des pouvoirs publics.

II. Le processus d'innovation associatif

À partir de ses expériences de terrain, Le RAMEAU a identifié cinq étapes du processus d'innovation propre au monde associatif :

- la **conception** d'une idée innovante permettant de répondre à un besoin social ;
- l'**expérimentation** de cette solution sur le terrain ;
- une fois les résultats de l'expérimentation connus, vient la phase de **modélisation :** l'association établit le modèle de la solution qu'elle a testée. C'est le stade de la formalisation de la solution. La solution fonctionne et l'association peut la faire connaître ;
- une fois la modélisation réalisée, on considère que la structure a fait la preuve de concept de son innovation (en démontrant à la fois la pertinence de la solution vis-à-vis du besoin social mais aussi la solidité économique du modèle sur lequel elle repose) ; le modèle peut alors être dupliqué par l'association elle-même (phase d'**essaimage**) ;
- vient enfin l'**industrialisation** de la solution qui consiste en son déploiement à grande échelle, afin que chaque personne qui pourrait en avoir besoin puisse y avoir facilement accès dans le territoire sur lequel elle se trouve. L'innovation est pleinement introduite dans le milieu, entre dans les mœurs et, pourrait-on dire, perd son caractère d'innovation.

Particularité du processus d'innovation associatif

Pour Le RAMEAU, la spécificité du processus d'innovation associatif se trouve dans le positionnement de la phase d'expérimentation avant celle de la modélisation. Les associations ont en effet la possibilité de tester les solutions qu'elles conçoivent en même temps qu'elles les formalisent, à l'inverse des entreprises qui, pour diverses raisons (la protection du secret autour de l'invention, la maîtrise et le financement des coûts de R&D, entre autres), doivent modéliser leur innovation avant de pouvoir l'expérimenter.

Identification des zones de risques au cours du processus

Entre chacune des phases du processus d'innovation associatif se trouvent des zones de risque :

- pendant la « **traversée du désert** », le concepteur d'une idée tente de trouver des partenaires qui acceptent de l'aider à l'expérimenter. Pour traverser cette zone de risques, les associations ont un point fort : en effet, elles disposent de la capacité de mobiliser les énergies, par l'intermédiaire notamment du bénévolat.
- La « **vallée de la mort** » est la période pendant laquelle l'association qui a expérimenté une idée va la modéliser et donc vérifier les conditions dans lesquelles elle peut être développée à une plus large échelle. Disparaissent alors les innovations dont il est impossible de tirer un modèle qui peut être répliqué.

- Vient ensuite la « **crise de croissance** » qui demande à l'association de mettre en œuvre des compétences de développeur – ce dont elle ne dispose pas forcément – pour mettre en œuvre l'essaimage qu'elle a envisagé. En général, les associations ont alors besoin de faire croître leurs équipes et donc de mettre en place une nouvelle organisation. Ce sont des efforts qui, en plus de la recherche de financement permettant ce développement, peuvent bouleverser le fonctionnement d'une association.
- La dernière étape est la plus difficile. Le passage de l'essaimage à l'industrialisation, ou « **saut quantique** », nécessite des moyens considérables que l'association ne peut pas, en général, trouver elle-même.

Pour faire le lien avec le sujet de notre mémoire, nous pouvons dire que c'est au moment du « saut quantique » que l'innovation portée par une association change véritablement d'échelle. C'est donc l'intérêt de ce mémoire, même si les cas récents de changement d'échelle d'innovations sociales initiées par des structures d'intérêt général sont très rares, d'essayer d'établir les enjeux de ce « saut quantique » et la manière dont les partenariats entre entreprises et associations (ou les alliances) peuvent y répondre. Pour comprendre les enjeux de cette dernière phase, il faut d'abord envisager quels sont les différents besoins des associations au cours de ce processus.

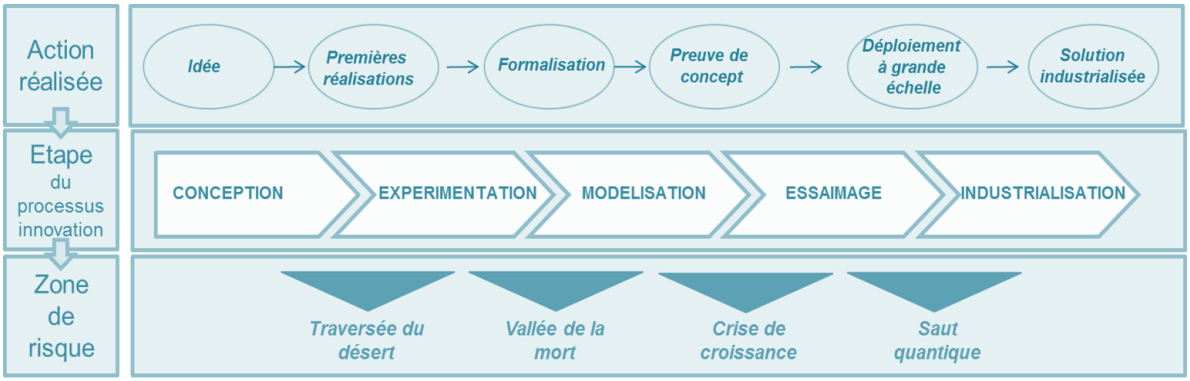

Figure 3 : Les cinq étapes et les zones de risques du processus d'innovation[48]

III. Les besoins des associations au cours de ce processus

Quatre types de besoins se présentent aux associations à chaque étape du processus.[49]

Les associations ont naturellement des **besoins financiers**. Ces besoins concernent, certes, le financement des programmes portés par les associations mais aussi le financement structurel qui permet de pérenniser le fonctionnement de l'association et donc de soutenir son développement. Le financement structurel permet aux associations de développer des projets d'innovation de l'expérimentation jusqu'au développement (MEDEF, 2014).

[48] Source : Le RAMEAU.
[49] Source : HEIDSIECK, C.-B. et PELLETRET C., 2013, *Comment les associations innovent-elles ?* JurisAssociations 485/2013, pp. 28-30.

Le montant et la forme des besoins et des ressources financières évoluent au cours du processus. B. Saincy présente cette évolution de manière schématique de la façon suivante : on peut considérer que les ressources financières prennent la forme de dons et de subventions (publics ou privés) en début du processus d'innovation (pendant les phases de conception, d'expérimentation et de modélisation). Au moment du changement d'échelle, dons et subventions ne seront pas suffisants et il est alors nécessaire que les apports financiers prennent la forme d'investissements de la part d'acteurs intéressés par l'expérimentation du changement d'échelle d'une innovation sociétale, les investisseurs sociétaux. Les observateurs notent la spécificité de ces investisseurs prêts à investir dans des projets plus risqués et moins rentables.[50] Au moment du changement d'échelle, la subvention publique aura sa place dans certains types de projets, notamment ceux qui portent sur des infrastructures ou des services essentiels. Enfin, une fois le projet déployé à grande échelle, il devra être pérenne et donc reposer sur des ressources financières régulières et provenant des produits d'activité.

À noter aussi l'important besoin en fonds de roulement des structures lors de l'expérimentation large ou de l'essaimage des projets, lorsque ces projets reposent sur des subventions publiques importantes mais décalés dans le temps (type Fonds sociaux européens). Dans ce cas, les structures ont besoin de pouvoir emprunter. C'est l'une des difficultés qu'a rencontrée Wimoov (financer le BFR des plateformes de mobilité avant que les subventions ne soient versées), poussant cette association à se tourner vers des partenaires entreprises.[51]

Les associations ont ensuite le besoin d'être **accompagnées** au cours de ce processus qui, nous l'avons évoqué, entraîne une remise en question de la structure : il faut d'abord un accompagnement stratégique pour les aider à élaborer une vision de leur développement, mais également un accompagnement technique, juridique ou financier, leur permettant de concrétiser ce plan de développement. Cet accompagnement peut être apporté à l'association dans le cadre d'un partenariat avec une entreprise : par l'entreprise elle-même (par le biais de bénévolat de compétences par exemple) ou par l'intervention de cabinets spécialisés, financée par l'entreprise. Toutes les personnes que nous avons rencontrées ont confirmé, dans le cadre de nos entretiens, l'importance de cet accompagnement.

En outre, selon Le RAMEAU, les associations ont besoin d'accéder à des « **compétences rares** », complémentaires de leurs propres compétences, ainsi qu'à des **réseaux**.

Enfin, les associations ont besoin de **valoriser leur utilité sociale**. De l'avis de tous les observateurs que nous avons rencontrés, les associations doivent évaluer leur impact social pour pouvoir trouver des partenaires, mais aussi pour optimiser et déployer leur projet.[52]

---

[50] Cf. intervention de B. Saincy, Table ronde « Modèles économiques du changement d'échelle » au Forum Mondial Convergences, 9 septembre 2014.

[51] Voir entretien avec F. Gilbert, 4 août 2014.

[52] On remarque, de façon assez générale, une assimilation de l'évaluation de l'impact social à l'évaluation de l'utilité sociale, évaluation concentrée sur l'apport du projet à ses bénéficiaires. Cependant, les travaux du

Chaque projet d'innovation sociétale étant différent, il est difficile d'être plus précis quant à la manière et à la mesure dans laquelle chaque besoin doit être satisfait à chacune des étapes du processus. Cependant, les grandes lignes de cette question se dégagent peu à peu, comme nous l'avons vu en ce qui concerne l'évolution des formes de financement au cours du développement d'un projet d'innovation sociale : de la subvention (au début du processus) à l'investissement (au moment du changement d'échelle), puis aux revenus d'activité, une fois le projet déployé.

IV. La triple innovation qui caractérise les projets d'innovation sociétale

Selon Le RAMEAU, un projet d'innovation sociétale se caractérise par une triple innovation :

- une solution qui répond à un besoin. L'innovation concerne alors le *produit* (bien ou service) innovant que l'association a conçu ;

- un mode de développement qui permet de garantir la couverture de ce besoin. L'innovation concerne ici le *processus* qui permet de répondre au besoin. C'est à ce niveau que l'on constate l'existence d'une première articulation entre les entreprises et les associations ; et

- un modèle économique qui soit *pérenne*. La question de la pérennité est directement liée à l'enjeu de la généralisation de la réponse et donc au but du changement d'échelle. Nous verrons que la pérennité d'un projet d'innovation sociale qui change d'échelle passe nécessairement par la mobilisation de ressources diverses et par une mixité des financements.

Section 2. Les partenariats entre associations d'intérêt général et entreprises : évolution et typologie

Le monde des associations et celui des entreprises ont pendant longtemps été deux mondes qui n'entretenaient quasiment pas de relations. Cependant, « l'effet ciseau » auquel est confronté le monde associatif[53] et les démarche RSE mises en place par les entreprises ont amené ces deux mondes à se

RAMEAU envisagent l'utilité sociale de manière plus large (sur la base des six dimensions suivantes : économique, sociale ; sociétale ; politique ; environnementale ; épanouissement) lorsqu'il s'agit d'évaluer l'utilité sociale des partenariats entre associations et entreprises.

[53] Nous avons vu que le monde associatif se trouve au cœur des grands enjeux de société (voir l'idée de « troisième économie passerelle », Partie I, Chapitre I, Section I, paragraphe I). Parallèlement, les associations doivent faire face à un fléchissement de la part du financement public dans leur budget. Celle-ci, qui s'est maintenue à 52 % du budget associatif (le fléchissement des financements publics d'État étaient compensés par la hausse du financement des collectivités territoriales) jusqu'en 2010, s'est mise alors à baisser pour atteindre une part de 48 %. Le monde

rencontrer et à créer des espaces de dialogue qui ont abouti à la mise en place de relations formelles et organisées, plus diversifiées qu'on peut le penser de prime abord (I). Devant cette diversification des formes de partenariat entre entreprises et associations, Le RAMEAU a élaboré une typologie des partenariats, sur la base de l'étude de plus de 300 cas (II).

I. L'évolution globale des partenariats entreprises / associations

Les premiers partenariats ont pris la forme du mécénat, essentiellement dans les domaines de la culture ou de la solidarité internationale (CHORUM, 2011 ; MEDEF, 2014). Le mécénat est aujourd'hui encore la catégorie de partenariat la plus répandue. Il est reconnu par la loi, et il a un très fort impact en matière de communication interne et externe. Facile à mettre en place, il est adaptable aux objectifs de l'entreprise (Beaumont, 2013). Ses formes se sont sophistiquées au cours des années : d'abord de nature financière, il s'est étendu aux compétences de l'entreprise ; initialement tourné vers la culture, il a investi le champ de la solidarité (Debray, 2013). Le mécénat est devenu un outil stratégique pour les entreprises, conçu de plus en plus comme un investissement (Beaumont, 2013).

Les relations entre entreprises et associations ont aussi évolué en dehors du champ du mécénat. D'autres formes de partenariat ont été mise en œuvre, avec des « degrés de collaboration plus ou moins sophistiqués [allant] du "donnant-donnant", au "gagnant-gagnant" jusqu'à l'alliance, qui, tel un alliage, "forme et transforme". » (Debray, 2013, p.10) On a assisté par exemple à la mise en place de relations commerciales entre associations et entreprises, permettant en particulier de répondre en commun à des appels d'offres en combinant objectif commercial et amélioration des pratiques de l'entreprise.

Le RAMEAU a élaboré une typologie des partenariats sur la base de l'étude de plus de 300 cas afin de permettre aux dirigeants d'associations et d'entreprises de s'approprier les différentes formes de collaboration possibles entre ces deux types d'organisations.

II. La typologie des partenariats entre entreprises et associations

La typologie des partenariats entre entreprises et associations d'intérêt général comprend 4 grandes catégories.

A. Les 4 grands types de partenariats

Les 4 grands types de partenariats sont le mécénat, les pratiques responsables, la coopération économique et l'innovation sociétale.

---

associatif est donc confronté à un « effet ciseau » : les besoins auxquels il répond augmentent plus vite que la capacité de financement de la puissance publique (voir Compte-rendu « Messages-clés Associations », Annexe II)

1. Le mécénat

Il s'agit d'un soutien de l'entreprise à l'association sous différentes formes : soutien financier, soutien en ressources humaines, soutien matériel ou logistique. Ces actions permettent essentiellement aux entreprises de valoriser leur image et d'améliorer leur réputation. Elles permettent aussi de renforcer la cohésion des équipes, la fierté d'appartenance et la motivation des salariés en les mobilisant autour d'une cause commune. Le mécénat a l'avantage de la souplesse pour les deux parties puisque leur implication dans le partenariat peut être minimale.

Juridiquement, ces partenariats rentrent dans le cadre précis du mécénat d'entreprise, c'est-à-dire que l'entreprise ne doit pas retirer de contrepartie directe de cette relation. On est dans le domaine de la libéralité, du don.

2. Les pratiques responsables

Les associations apportent aux entreprises leur savoir-faire sur des problématiques ciblées telles que l'environnement, l'insertion, le handicap, la diversité, etc. Ces partenariats s'inscrivent dans le champ de la politique RSE/Développement durable des entreprises. Ils sont nombreux dans les domaines de l'environnement (recyclage) et des politiques d'achats responsables (partenariats avec des structures d'insertion).

Exemple : Le partenariat entre La Poste et l'association Jaccede.com par lequel l'association aide à améliorer l'accessibilité des bureaux de poste.

Juridiquement, ces partenariats prennent la forme de prestations de services dans lesquelles l'entreprise est cliente de l'association. On est dans le domaine de l'échange de prestations (savoir-faire contre rémunération).

3. La coopération économique

Associations et entreprises s'associent pour répondre ensemble à un besoin, dans le cadre d'une offre commune. On retrouve ces partenariats à l'international lorsque les entreprises travaillent avec les ONG afin de répondre aux besoins des populations en précarité (stratégie BOP). En France, cette catégorie de partenariats vise les situations dans lesquelles :

- les entreprises répondent à des appels d'offres publics en partenariat avec des associations afin de répondre aux clauses sociales ; ou
- les situations dans lesquelles une entreprise a une mission de service public et, afin d'y répondre, fait appel à des associations.

Exemple : le partenariat entre SANOFI et DNDI (Fondation engagée dans la recherche et développement de traitements contre les maladies infectieuses pour les populations défavorisées des pays du Sud) qui ont mis au point et commercialisé un traitement antipaludique accessible aux populations africaines.

Ces relations de coopération économique sont complexes et ne sont pas aussi simples à qualifier que celles qui caractérisent les partenariats de mécénat et de pratiques responsables.

4. L'innovation sociétale

Les partenariats d'innovation sociétale rassemblent entreprises et associations dans une démarche de co-développement de solutions innovantes répondant à des « fragilités de populations ou de territoire » (MEDEF, 2014, p.39), avec en ligne de mire l'objectif de faire émerger une innovation *sociétale* à grande échelle. Ils sont caractérisés par la recherche d'une synergie entre l'entreprise et l'association et ils nécessitent une forte implication de l'entreprise sur le long terme. L'entreprise aide l'association à construire son projet (Compte-rendu « Messages-Clés Entreprises », cf. Annexe II).

On observe deux dimensions dans les différentes définitions de ce partenariat données par Le RAMEAU : d'une part, la co-construction d'une réponse à des fragilités et, d'autre part, le développement de ces solutions à grande échelle.

Ces partenariats prennent des formes complexes dont on peut prendre conscience en étudiant le modèle d'investisseur sociétal ainsi que différents partenariats mis en place par le Fonds d'innovation d'AG2R La Mondiale (voir p.82).

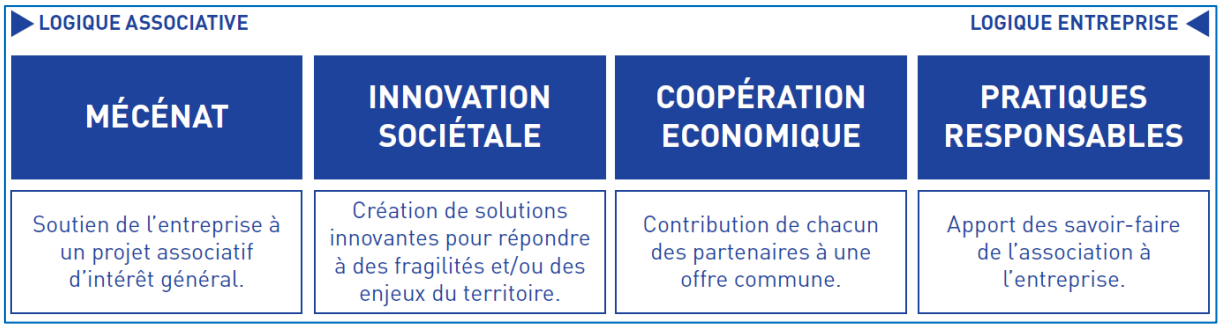

Figure 4 : Les quatre catégories de partenariats[54]

B. Différentes approches possibles du modèle

Nous venons de présenter les partenariats en partant des plus connus (Mécénat, pratiques responsables) jusqu'aux moins courants (Coopération économique et innovation sociétale). Il y a cependant plusieurs autres classements possibles de ces partenariats.

Le RAMEAU propose de lire le tableau ci-dessus de gauche à droite, mécénat et innovation sociétale « relev[a]nt plutôt de la logique associative » tandis que coopération économique et pratiques responsables « s'inscrivent plutôt dans une approche entreprise » (CHORUM, 2011, p.27).

[54] Source : Le RAMEAU, reproduit dans MEDEF, en partenariat avec Le RAMEAU, (2014). Construire ensemble : Entreprises & Associations, p. 27.

Une lecture par le rôle que joue l'entreprise par rapport à l'association est également possible (Compte-rendu « Messages-Clés Associations », Annexe II) :

- *Mécénat* : l'entreprise est mécène, dans une optique de redistribution ou de solidarité, dans le cadre d'un contrat de mécénat ;
- *Pratiques responsables* : l'entreprise est cliente, en quête de compétences et d'expertises ou d'un service particulier, dans le cadre d'une prestation de services ;
- *Coopération économique* : l'entreprise est un partenaire économique de l'association et co-développe un nouveau « produit » à partir de deux produits préexistants provenant de l'association et de l'entreprise. Ces partenariats recouvrent des relations juridiques variées, qu'on ne peut qualifier de manière générique.
- *Innovation sociétale* : l'entreprise est « investisseur sociétal » (cf. modèle d'investisseur sociétal voir p. 82), dans l'optique d'être acteur de l'innovation sociétale (en phase d'expérimentation ou de développement). Un partenariat peut recouvrir des obligations juridiques de différente nature. Il n'existe pas de régime juridique spécial pour ce type de partenariat.[55]

* * *

Pour le RAMEAU, le secteur associatif est porteur d'innovation. Les associations ont une proximité avec le territoire qui leur permet de capter les besoins sociaux qui y existent, ainsi que la capacité, grâce à des ressources spécifiques (en particulier, le bénévolat), d'expérimenter des solutions nouvelles à ces besoins sociaux. Contrairement aux entreprises, elles ne sont pas contraintes de modéliser une solution innovante avant de pouvoir l'expérimenter.

Cependant, les associations souffrent d'un manque de moyens pour conduire l'innovation sociale d'un bout à l'autre du processus, de la conception à l'industrialisation. Le RAMEAU a déterminé qu'elles avaient besoin de moyens financiers, certes, mais qu'il fallait aussi qu'elles soient accompagnées et qu'elles puissent bénéficier de compétences rares et accéder à des réseaux.

Le RAMEAU a étudié la diversité des partenariats qui existent entre entreprises et associations et a établi une typologie qui met en valeur l'évolution de la finalité des partenariats entre entreprises et associations : on le savait, les entreprises soutiennent les associations (par le mécénat), mais elles peuvent aussi s'enrichir des services des associations (pratiques responsables), collaborer avec elles dans le cadre d'une offre économique (coopération économique) ou même s'impliquer dans le processus d'innovation des associations (innovation sociétale).

[55] On se trouve *a priori* dans le cas de « contrats innomés » prenant la forme que les parties souhaitent leur donner et laissant la possibilité au juge de rechercher la qualification juridique que les parties ont voulu donner au contrat, indépendamment de sa dénomination.

Cette typologie s'avère dans la pratique pleinement utile pour permettre aux praticiens, chefs d'entreprises et dirigeants d'associations d'appréhender la diversité des relations partenariales envisageables.

Ces éléments étant posés, il convient, en les enrichissant des résultats des entretiens que nous avons menés, de se concentrer sur l'enjeu du déploiement des projets d'innovation sociale et d'étudier dans quelle mesure ces partenariats favorisent le changement d'échelle des projets d'innovation sociale portés par des associations d'intérêt général.

* * *

Chapitre II. L'apport des partenariats entreprises-associations lors du changement d'échelle de l'innovation sociale

À partir des éléments théoriques de la première partie du mémoire, des résultats empiriques présentés dans le premier chapitre de cette section, ainsi que des entretiens que nous avons menés, nous allons tenter de clarifier le rôle des partenariats entre les entreprises et les structures d'intérêt général dans le changement d'échelle des projets d'innovation sociale.

Il s'agit pour nous non seulement de caractériser l'apport des entreprises aux projets d'innovation sociale pendant ce changement d'échelle (Section 1), mais aussi d'envisager comment ces projets d'innovation sociale, auxquels les entreprises participent en tant que partenaires, influencent les politiques de ces entreprises (Section 2).

Section 1. Étude de l'apport des partenariats entre associations et entreprises pour le développement des projets d'innovation sociale

Pourquoi cherche-t-on à changer d'échelle ? L'innovation sociale est territorialisée. En France, nous l'avons vu à travers les travaux du RAMEAU, le secteur associatif est traditionnellement porteur des innovations sociales. Le secteur associatif est « disséminé », avec 1,3 millions d'associations, dont environ 60% (780.000) sont des associations d'intérêt général.[56] Jusqu'à présent, les associations, majoritairement de petite envergure, prenaient en charge les besoins sociaux locaux. À cet égard, il existe, de l'avis des observateurs, un nombre considérable d'expérimentations à petite échelle et seulement peu d'expérimentations à échelle significative.[57] Étant donné la raréfaction des ressources publiques, les acteurs publics et associatifs prennent conscience de la nécessité de mutualiser les moyens, parfois de fusionner les structures, et d'augmenter l'impact social des associations. Il ressort des

[56] Estimation Le RAMEAU. Voir Compte-rendu « Messages-Clefs Associations », Annexe II.
[57] Voir notamment l'entretien avec S. Waserman.

entretiens que nous avons menés que l'idée de changement d'échelle procède d'un même mouvement tendant à augmenter l'efficience des structures associatives, en permettant le développement à grande échelle des initiatives dont l'impact positif est le plus important.[58]

La difficulté consiste à permettre la généralisation de projets locaux et expérimentaux. Il résulte des recherches effectuées au sein du RAMEAU et des entretiens que nous avons menés que les structures qui envisagent le changement d'échelle de leur projet d'innovation sociale font face à plusieurs types de contraintes, les empêchant de mener ce développement en interne (I) et rendant naturel le recours aux partenariats avec des entreprises (II). Dès lors quelles sont les caractéristiques des relations entre entreprises et associations qui permettent à ces dernières d'envisager le déploiement de leur projet d'innovation sociale ? (III)

I. La difficulté de mener le déploiement en interne

Si les associations d'intérêt général sont des organisations qui ont les moyens et la capacité d'innover socialement, et si elles sont parfois opératrices des innovations sociales qu'elles ont développées, elles disposent très rarement de la connaissance et des compétences requises pour déployer un projet. En outre, si l'on s'intéresse aux ressources financières nécessaires aux associations pour déployer un projet d'innovation à une dimension sociétale, on finit d'admettre qu'il est quasiment impossible, pour les associations, de déployer des projets d'envergure sans recourir à des partenariats

A. La conduite du changement : une affaire de temps, d'efficacité et de ressources

Qu'entend-on par changement d'échelle d'un projet d'innovation sociale au RAMEAU ? Il s'agit du processus qui va permettre de faire passer un projet d'innovation sociale d'une phase expérimentale à une phase d'industrialisation, l'industrialisation étant comprise comme le développement d'un projet d'innovation sociétale à un niveau tel que n'importe quel habitant du territoire peut y avoir accès.[59]

En pratique, **l'enjeu du déploiement** dépend du nombre de personnes qui doivent être touchées par l'innovation sociale sur le territoire national : la stratégie d'industrialisation ne sera pas la même s'il s'agit de toucher mille, cent mille ou un million de personnes. S'il faut toucher un nombre limité de bénéficiaires potentiels, l'objectif pourra être atteint par une croissance interne et maîtrisée de la structure. Si, en revanche, il faut toucher un nombre important de bénéficiaires – l'enjeu est alors de nature sociétale – l'association doit envisager « l'industrialisation » de sa solution.

C'est le cas de Wimoov qui a évalué qu'il fallait déployer 350 plateformes de mobilité (une par bassin d'emploi) pour pouvoir toucher les 7 millions de personnes en difficulté de mobilité, alors que seules 17

[58] Voir notamment l'entretien avec F. Gilbert.
[59] Entretien avec Caroline Germain.

plateformes ont été mises en service jusqu'à présent.[60] Pour Habitat et Humanisme, dont l'action a déjà permis de loger 17.000 familles, l'enjeu reste de toucher les 3,5 millions de personnes mal logées en France.[61] C'est cette dernière hypothèse – l'enjeu d'envergure sociétale – à laquelle nous nous intéressons dans ce mémoire puisque, comme nous l'avons souligné dans la section théorique sur le changement d'échelle, ce mémoire porte sur le changement d'échelle d'un projet d'innovation social au niveau sociétal, le passage d'une dimension microéconomique à une dimension macroéconomique.

D'ailleurs, **les associations sont rarement capables de se charger elles-mêmes de l'industrialisation**. Le RAMEAU a constaté que les associations qui avaient expérimenté et modélisé leur innovation sociale étaient rarement en position de l'essaimer et, *a fortiori*, de l'industrialiser. Elles ne disposent pas de la capacité structurelle de conduire un tel changement. En particulier, elles n'ont ni le savoir-faire, ni la légitimité, ni les ressources pour accompagner ce processus.

Concernant le *savoir-faire*, les compétences et connaissances nécessaires pour envisager le changement d'échelle sont variées. D'abord, Il faut que la structure soit capable de mener un projet de développement. Cela requiert des compétences transversales, à commencer par la capacité de construire une stratégie puis un plan de développement. Cela n'est pas naturel chez les porteurs de projets d'innovation sociale, comme le remarquent certains de nos interlocuteurs qui notent aussi la similitude, à cet égard, entre association et PME. Emmanuel de Lutzel insiste sur « l'importance du couple visionnaire / gestionnaire » au sein des structures porteuses de l'innovation sociale, c'est-à-dire que le chef d'entreprise, visionnaire, doit être secondé par une personne, ou une équipe, compétente pour gérer la mise en œuvre du projet.

Avant même les compétences, l'un des premiers freins à la mise en marche d'un projet de développement est le manque de temps : les dirigeants, pris par la mise en œuvre des projets de leurs associations et la gestion quotidienne des urgences, trouvent difficilement le temps de se consacrer à un projet de développement.

Au moment du développement, il faut aussi trouver des personnes capables de développer le projet en région. Idéalement, ces personnes doivent avoir un profil d'entrepreneur, étant donné la complexité des projets d'innovation sociale, mais aussi d'innovateur pour réussir à adapter le projet aux particularités locales. Ces personnes doivent être en grande proximité avec leur territoire (connaissance des acteurs, de spécificités réglementaires du territoire, mais aussi de ses caractéristiques sociologiques).

[60] Entretien avec F. Gilbert, 4 août 2014.
[61] Entretien avec B. Devert, 5 août 2014.

Pour B. Saincy, vouloir changer d'échelle nécessite de mettre en place des équipes dédiées, car « changer d'échelle ne peut pas se faire sur un coin de table, on rentre dans des processus qui sont des processus lourds, des processus économiques […] qui nécessitent des moyens [importants] ».[62]

La question du changement d'échelle peut déstabiliser profondément des petites structures. Certaines structures n'ont qu'un seul projet associatif et envisager le développement de cet unique projet revient à toucher à l'ADN de la structure et signifie souvent ouvrir le projet à de nouveaux partenaires (c'est l'objet de ce mémoire). Les gouvernances ne sont pas toujours prêtes à faire ce pas.[63]

Concernant la *légitimité* : développer un projet innovant à un niveau national nécessite de convaincre différents acteurs, à commencer par les pouvoirs publics, principaux pourvoyeurs de fonds. Une association qui n'est reconnue que localement ou agissant sur un sujet qui, pour les pouvoirs publics, n'est pas prioritaire, n'aura que peu de chances de réussir le développement de son projet. La légitimité d'une structure va souvent de pair avec sa visibilité.

Si une association décidait de conduire le changement d'échelle en interne, il lui faudrait alors créer d'abord une capacité structurelle et cela nécessiterait un investissement financier important. Ce processus prendrait plusieurs années, ce qui serait contraire à sa vocation d'intérêt général qui, pour Le RAMEAU, consiste à diffuser l'innovation en un minimum de temps,[64] et serait consommateur de ressources, ce qui pose la question de « l'efficience sociale » - à savoir la capacité des structures à maintenir des coûts de fonctionnement bas afin de s'assurer que leur modèle économique contribue d'abord à servir leur vocation sociale – ce que nous avons évoqué dans la section théorique sur le changement d'échelle.

B. De l'impossibilité de faire une projection du modèle expérimental pour envisager sa généralisation

Face à ces contraintes, les associations qui sont convaincues de la pertinence de l'innovation sociale qu'elles portent abandonnent assez rapidement l'idée de développer le projet par elle-même. Si la perspective d'une telle transformation ne freine pas les ardeurs d'une direction, la question du financement du développement est autrement plus problématique : par exemple, si Wimoov souhaitait développer, en propre, 350 plateformes de mobilité sur le modèle des plateformes déjà créées, il lui faudrait envisager de passer d'un budget d'environ 4,5 millions d'euros à un budget de 140 millions d'euros (soit le budget de 350 plateformes, étant donné que le budget annuel d'une plateforme s'élève à environ 400.000 €).

[62] Entretien avec B. Saincy, 5 août 2014.
[63] Entretien avec M. de l'Homme Lefranc, 11 juillet 2014.
[64] Le RAMEAU estime qu'il est de la responsabilité d'une association d'intérêt général porteuse d'une innovation sociétale de la diffuser à grande échelle en un minimum de temps : « Si les associations ont démontré que leur solution pouvait être développée à grande échelle, leur mission d'association d'intérêt général consiste à la déployer à grande échelle le plus rapidement possible » (Compte rendu « Messages-Clés, Association »).

On se rend bien compte qu'une telle transformation est impossible à réaliser pour une association, dans un contexte où les associations peinent déjà à maintenir le niveau de financement dont elles disposent. Comme nous l'a déclaré S. Waserman à propos du changement d'échelle des projets d'Unis-Cité, ce n'est pas la projection linéaire des modèles existants qui permet de passer du modèle à la généralisation ; il faut penser le changement d'échelle plutôt comme une fonction logarithmique.

C. De la perte de la nécessaire capacité à innover

Selon Le RAMEAU, il n'appartient pas aux associations de mener elles-mêmes l'industrialisation de leur innovation : « Contrairement aux entreprises, les associations n'ont pas vocation, *a priori*, à industrialiser elles-mêmes leur innovation » (LE RAMEAU, Message-Clés Associations, 2014). D'abord, on part du postulat que l'industrialisation d'une solution est du domaine de l'entreprise qui, seule, aurait les compétences pour le faire. Ce principe ressort aussi de plusieurs entretiens que nous avons menés : par exemple, F. Gilbert explique que, si les associations savent faire du cousu-main sur les territoires et savent apporter des réponses aux besoins sociaux, elles ne savent pas industrialiser, tandis que ces compétences « sont établies et connues dans le monde des entreprises ».

Ainsi, pour Le RAMEAU, les associations qui développent elles-mêmes leur projet d'innovation sociale en prenant en charge l'ensemble du processus d'industrialisation de l'innovation prennent un positionnement d'entreprises et ne peuvent plus prétendre rester des associations d'intérêt général.

En outre, les associations qui deviennent opératrices de leur propre innovation prennent le risque de perdre leur capacité d'innovation et d'expérimentation. Ceci est à rapprocher des travaux sur le développement des ONG (abordés dans la partie théorique sur le changement d'échelle, paragraphe I.B, p.23) et de la difficulté pour les ONG de concilier capacité créatrice et croissance organisée et harmonieuse lors de la phase de différenciation.[65]

Nous avons vu, dans la partie théorique, que la réussite du déploiement d'un projet d'innovation sociale nécessitait que les territoires puissent se l'approprier. Cela signifie que le projet doit avoir la capacité de s'adapter aux spécificités et aux besoins locaux. Cette adaptation relève généralement d'une innovation. Pour B. Saincy, « la principale difficulté [du changement d'échelle], c'est qu'il faut, à chaque étape, réinventer. Et ce n'est pas facile : il faut un rythme, un milieu et un climat qui permettent cette innovation permanente ».[66] J.-G. Henckel nous disait qu'il était « condamné à innover ».[67] L'un des enjeux des

[65] Une association qui ne veut pas être forcée d'adopter une telle posture doit faire financer son processus de R&D par subventions publiques et/ou privées. Ce financement peut, d'ailleurs, avoir lieu *a posteriori*. Tel a été le cas, par exemple, dans le partenariat entre Renault et Wimoov : le partenariat a été mis en place alors que Wimoov avait déjà apporté la preuve de concept de son innovation (notamment en ayant démontré un impact positif, avec un taux de retour à l'emploi de 50%) et alors que le partenariat ne portait plus vraiment sur l'innovation sociale, mais sur son développement, Renault a contribué financièrement (et rétrospectivement) à l'effort d'innovation de l'association.
[66] Deuxième entretien avec B Saincy, 5 juillet 2014.

associations d'intérêt général est donc de préserver leur capacité d'innovation, malgré le déploiement de leur projet.

En théorie, donc, une association qui développerait elle-même son projet d'innovation sociale en prenant en charge l'ensemble du processus d'industrialisation perdrait la capacité à innover pourtant indispensable au développement de l'innovation.

* * *

Développer un projet est un métier à part entière. Les associations porteuses d'innovations sociales sont rarement en capacité de pouvoir le faire par elles-mêmes. Elles ne disposent ni du savoir-faire, ni de la légitimité, ni des ressources nécessaires pour accompagner ce processus.

Or, dans la section 2 du présent chapitre, nous avons constaté que les formes de l'implication des entreprises dans le cadre de partenariats visant à développer des solutions d'innovation sociale sont en constante évolution, favorisant la diversification des ressources auxquelles les structures d'intérêt général peuvent avoir accès grâce à leur partenaire.

Quelles ressources spécifiques peuvent être mises à disposition des associations dans le cadre de partenariats visant à permettre le déploiement d'une innovation sociale ?

* * *

II. Les apports spécifiques d'un partenariat avec une entreprise propices au changement d'échelle des projets d'innovation sociale

L'intérêt de l'intervention d'une entreprise dans le processus de changement d'échelle d'un projet d'innovation sociale porté par une association réside dans la conjonction de ressources qu'elle permet. Plus qu'une intervention, c'est l'implication de l'entreprise dans le projet de développement de l'association qui permet l'amorçage du changement d'échelle. Cette implication est de l'ordre du compagnonnage. Quelle est la diversité des apports de l'entreprise au projet d'innovation sociale ?

Nous distinguons deux types d'implication que nous pouvons qualifier d'implication instituée et d'implication informelle.

[67] Dans le cas des Jardins de Cocagne, cela s'explique par le fait que l'innovation initiale (production de paniers de légumes bio en circuit-court) s'est diffusée. Les Jardins de Cocagne se retrouvent en concurrence avec d'autres acteurs, mais pour pouvoir continuer à développer son projet, le Réseau doit sans cesse innover.

A. L'implication instituée : le Fonds d'Innovation et le modèle d'Investisseur Sociétal

Il s'agit ici essentiellement de décrire une expérience fort intéressante mise en place par un groupe de protection sociale français – AG2R La Mondiale – dans le but précisément de favoriser le changement d'échelle d'innovations sociales portées par des associations ou des entrepreneurs sociaux.

Le Fonds d'Innovation

Le groupe AG2R La Mondiale, qui soutient depuis de nombreuses années les projets associatifs (environ 2000 projets associatifs soutenus), a souhaité mettre en place des formes de soutien dans la durée au-delà du subventionnement, afin de donner une autre dimension aux projets associatifs, tout en optimisant les fonds dédiés au soutien du secteur associatif.[68] Parallèlement au renouvellement du soutien au monde associatif, AG2R La Mondiale a lancé dans les années 2000 une réflexion sur les relations entre entreprises et associations dont on pressentait qu'elles pouvaient considérablement s'enrichir mutuellement.

Ces deux mouvements ont abouti en 2010 à la création du Fonds d'Innovation dont la vocation est de « soutenir le changement d'échelle de projets innovants porteurs d'un fort potentiel de valeur ajoutée pour le bien commun ».[69] Le Fonds d'Innovation a reçu une dotation initiale de 30 millions d'euros. Il soutient des projets (actuellement 25 projets environ) par rapport à quatre axes spécifiques : la prévention active (santé), l'habitat adapté tout au long de la vie, l'emploi dans la seconde partie de vie professionnelle et le soutien aux personnes en situation d'aidants.

Sans entrer dans une description approfondie du fonctionnement de ce fonds, il faut cependant expliquer que les partenariats avec le fonds d'innovation se construisent en deux étapes : d'abord, le fonds détermine avec les porteurs de projets quels sont leurs besoins pour réaliser une étude leur permettant d'envisager un développement (étape durant théoriquement 9 mois, mais très variable en réalité) et finance la réalisation de cette étude; ensuite, si cette étude aboutit à un développement auquel adhère le Fonds d'Innovation, le fonds s'engage à soutenir le porteur de projet pendant 3 ans en finançant notamment des accompagnements nécessaires à la construction du projet de financement.

Ce fonds est la première mise en pratique du modèle d'investisseur sociétal, c'est-à-dire un modèle (co-construit par Le RAMEAU) permettant de soutenir le développement des projets d'innovation sociale.

Le modèle d'investisseur sociétal

[68] Voir entretien avec Ph. Aziz, 16 juillet 2014.
[69] Documentation Le RAMEAU.

Ce modèle décrit en fait précisément ce que serait un partenariat abouti d'innovation sociétale (partenariat que l'on a décrit dans le premier chapitre de la présente partie (Section 2, II.A.4, ci-dessus). Le modèle d'investisseur sociétal est fondé sur : (i) le principe d'un financement nécessairement inscrit dans la durée, (ii) la mise à disposition de savoir-faire et de réseaux auxquels l'association n'a pas naturellement accès, (iii) l'accompagnement principalement stratégique (favoriser le recours à du conseil en stratégie ou en management pour faire face à la complexité de la démarche de développement) et (iv) la valorisation de l'utilité sociale (financement de projets de recherche appliquée en lien avec les problématiques de l'association partenaire).[70]

Parmi les associations que nous avons étudiées, le fonds accompagne Unis-Cité, Réseau Cocagne et Simon de Cyrène. Au cours des entretiens que nous avons menés, nous avons cherché à nous représenter de quelle manière le partenariat avec un « investisseur sociétal » tel que le Fonds d'Innovation est décisif pour le changement d'échelle d'un projet d'innovation sociale.

Les apports des investisseurs sociétaux tels que le Fonds d'Innovation

1/ Tout d'abord, un partenariat avec le Fonds d'Innovation permet à la structure d'envisager sereinement le développement de son projet, en donnant au dirigeant de la structure associative *le temps et le recul* nécessaire pour construire le projet de développement. L'un des apports principaux réside donc dans l'inscription d'un financement structurel (sous forme de subvention) dans la durée (en l'occurrence une durée moyenne de 9 mois).

Au cours de la construction du projet de développement, il peut s'avérer nécessaire (en particulier lorsque les projets sont portés par des structures récentes) que l'association porteuse doive elle-même évoluer (grandir en taille et/ou en compétences, se restructurer autour de certains métiers). Dans ce cas, à nouveau, le financement pluriannuel permet à la structure d'avoir le temps d'évoluer (en l'occurrence, la deuxième étape du partenariat avec le Fonds d'Innovation dure 3 ans).

Bien souvent, les projets de développement, une fois qu'ils ont été montés, nécessitent aussi une période de transition pendant laquelle ils ne peuvent pas encore s'autofinancer. Là encore, l'implication financière du fonds est absolument nécessaire pour financer l'amorçage du déploiement.

2/ Ensuite, le Fonds d'Innovation joue un rôle d'intermédiaire nécessaire à l'association pour *avoir accès* à des compétences qu'elle ne maîtrise pas. Il peut s'agir de tous les savoir-faire ou compétences fondamentaux pour franchir les étapes du développement du projet : stratégie, management, techniques financières, juridiques, etc.. Ces savoir-faire sont parfois à co-construire entre l'association porteuse du projet spécifique et les intervenants, étant donné la complexité et la spécificité de certains projets d'innovation sociale.

[70] Voir Le RAMEAU, Glossaire – Le Modèle d'investisseur sociétal, Note de réflexion sur l'entreprise responsable, Contributions aux Assises de l'Entrepreneuriat, Février 2013, p.29.

Ces diverses expertises peuvent être mises à disposition de l'association par le biais du mécénat de compétence de la part du groupe auquel appartient le Fonds d'Innovation ou par l'intermédiaire d'un cabinet de conseil spécialisé rémunéré par le Fonds d'Innovation.

Le Fonds d'Innovation joue donc un rôle de mise en relation entre des associations et des professionnels auxquels le réseau de l'association (et ses financements) ne lui donnait pas accès. Mais ce rôle d'intermédiaire va, semble-t-il, au-delà dans le cas du Fonds d'Innovation : il s'appuie sur la culture de l'entreprise à l'initiative de la création de ce fonds, agissant en tant que groupe de protection sociale dans un environnement économique et dans un environnement social. Le Fonds d'Innovation se voit comme un lien entre deux mondes qui n'ont pas l'habitude de communiquer ni de travailler ensemble.[71]

3/ En outre, il s'instaure entre les partenaires un *dialogue* qui ne se limite pas à la discussion sur les moyens à mettre à disposition du processus de changement d'échelle. C'est un dialogue constructif qui permet au porteur de projet de vérifier avec ses interlocuteurs la pertinence du développement vers lequel il s'achemine. C'est le cas, par exemple, lorsque les associations montent leur projet de développement et le présentent ensuite devant le fonds qui décidera de la poursuite de l'accompagnement. Pour L. de Cherisey, le fait de présenter le projet de développement de Simon de Cyrène devant le comité du Fonds d'Innovation a permis de vérifier la pertinence du déploiement envisagé, et donc de l'innovation sociale.

Dans certains cas, on constate que le rôle d'un partenariat de ce type consiste à faire éclore, au sein des structures qui ont les capacités de développer des projets, des propositions innovantes. Un tel partenariat peut aider, comme nous l'avons constaté lors de nos entretiens, à faire bouger les lignes à l'intérieur d'une structure, en aidant la gouvernance de la structure à accepter des projets novateurs. Dans ces circonstances, le partenariat, par le soutien qu'il apporte à la direction d'une structure, permet de relancer l'esprit d'initiative au sein d'une structure. De nouveau, le temps est ici un facteur important : l'instauration d'un dialogue dans la durée est nécessaire pour faire naître une relation de confiance entre les partenaires, afin que l'ensemble de la structure (direction, gouvernance, salariés) puissent s'engager sereinement sur la voie de la nouveauté.

Il est ici intéressant de constater que le partenariat avec un « investisseur sociétal » comme le Fonds d'Innovation, initialement conçu pour soutenir des structures innovantes qui cherchaient à développer leur projet, peut permettre le retour de l'innovation dans des structures établies dans une posture gestionnaire, cela grâce à l'instauration d'un dialogue entre les partenaires.

Dans quelle mesure retrouve-t-on ces effets positifs pour le développement d'un projet d'innovation sociale dans d'autres partenariats qui ne mettent pas spécifiquement en jeu un « investisseur sociétal » tel que le Fonds d'Innovation ?

[71] Entretien avec Ph. Aziz, le 16 juillet 2014.

B. L'implication informelle

Nous avons vu quels étaient les apports majeurs des partenariats qui ont pour vocation de contribuer au changement d'échelle d'une innovation sociale à travers l'exemple et les apports du Fonds d'Innovation d'AG2R La Mondiale). Ce n'est pas tant chaque apport séparé qui est déterminant pour le développement du projet, mais la conjonction d'outils mis à disposition du projet et l'accompagnement constructif, à travers un rôle d'intermédiaire et d'interlocuteur engagé.

Une association pourra envisager son développement en allant chercher un à un les outils nécessaires à son développement auprès de différents partenaires, via du mécénat de compétence ou du mécénat financier par exemple. Cependant, il existe des partenariats intermédiaires destinés à l'innovation sociétale, mais dans lesquels le partenaire entreprise ne prend pas forcément une posture d'investisseur sociétal au sens du modèle d'investisseur sociétal. Ces partenariats, moins aboutis donc sur la question du changement d'échelle, permettent toutefois d'apporter des outils nécessaires au développement du projet d'innovation sociale.

1/ *L'apport principal de ce type de partenariat est financier ; il prend la forme d'un investissement*. Cet apport financier est réalisé sous la forme d'un prêt aux conditions avantageuses permettant à l'association de développer son projet. C'est le cas, en particulier, des prêts accordés par Renault et TOTAL à Wimoov pour lui permettre de développer huit plateformes de mobilité supplémentaires (passant ainsi de 9 à 17 plateformes), prêts permettant à l'association de couvrir le besoin en fonds de roulement résultant du délai de versement des subventions européennes. Du côté du partenaire, l'apport financier prenant la forme d'un prêt, il n'est pas considéré comme du mécénat, bien sûr, mais comme un investissement. C'est donc l'une des caractéristiques de l'implication financière des partenaires-entreprises dans le changement d'échelle de l'innovation sociale : ils investissent, il ne s'agit plus de subvention. Certes, le retour financier n'est pas celui que peut attendre un investisseur normal (c'est d'ailleurs pour cette raison que les associations se tournent vers des partenaires entreprises plutôt que vers des banques). Nous verrons dans la section suivante (p.90) en quoi peut alors consister l'intérêt de ces entreprises. Ces entreprises pratiquent ainsi une forme de business social à l'égard des associations dont elles soutiennent le projet.[72] On les appelle aussi « investisseurs sociétaux » parce qu'elles sont intéressées par l'expérimentation du changement d'échelle d'une innovation sociale.[73]

Dans le cadre de partenariats relatifs à l'innovation sociale, le soutien financier d'un partenaire-entreprise peut prendre une autre forme : le financement de la R&D sociétale, à savoir le subventionnement *a posteriori* d'une partie des coûts que l'association a consacrés à l'expérimentation de son innovation sociale. Par exemple, c'est la raison du versement d'une subvention de Renault à Wimoov en début de partenariat.

[72] Entretien avec F. Gilbert.
[73] Entretien avec B. Saincy.

Le financement de l'innovation sociale a, dans le partenariat entre Renault et Wimoov, pris encore une autre forme, puisque Renault a rémunéré Wimoov pour la réalisation d'enquêtes en lien avec le développement d'expérimentations communes. D'une certaine manière, il s'agit d'une rémunération marchande de l'innovation sociale de Wimoov, l'association se trouvant, en mettant ainsi son savoir-faire à disposition dans le cadre de prestations de service, dans le rôle d'opérateur de son innovation sociale.

Rappelons que l'objectif de Wimoov est de développer 350 plateformes sur le territoire. Les investissements de Renault et de Total lui ont permis, nous l'avons dit, de développer huit plateformes de mobilité supplémentaires. Bien entendu, l'investissement de ces deux entreprises ne permettra pas d'atteindre l'industrialisation escomptée. En revanche, il a permis, selon F. Gilbert, directeur général de Wimoov, de mettre l'association en ordre de marche pour se préparer à doubler à nouveau le nombre de plateformes : création d'un centre de ressources et formation, création de postes de directeurs régionaux, transformation de l'ensemble de l'organisation de la structure. Cette phase intermédiaire (en fait, l'essaimage dans le processus d'innovation associative du RAMEAU) lui apparaît comme indispensable pour renforcer la taille, l'expertise et la visibilité de l'association avant d'envisager l'industrialisation de son innovation sociale.

2/ *Des apports indirects*. Notons que le fait d'aller chercher ces financements auprès d'entreprises a, pour les associations, plusieurs intérêts que les associations jugent positivement, et par exemple :

- En amont, la réalisation d'un travail de structuration et d'organisation ;
- Pendant que les prêts courent, la mise en place d'un suivi de l'organisation ;
- Des échanges avec des personnes qui ont une vision et une culture différentes.

Tout cela, ainsi que le temps que passent les interlocuteurs au sein de l'entreprise à discuter du projet, à demander des clarifications, fait, aux dires des acteurs associatifs, progresser à la fois la structure vers plus de professionnalisme et d'efficacité, et le projet qu'elle porte.[74]

3/ *La légitimité.* L'un des apports notables d'un partenariat avec une entreprise concerne la communication. On a souvent coutume de dire que ce sont les entreprises qui sont les plus intéressées par la communication faite autour d'un partenariat. Dans le cadre du changement d'échelle d'une innovation sociale, les associations doivent, nous l'avons souligné, réunir de nombreux partenaires autour d'un même sujet. Il faut donc qu'elles bénéficient d'une légitimité sur le sujet. Un partenariat avec une grande entreprise apporte de la visibilité à une association et à son projet. C'est une manière de mettre en avant une problématique, mais aussi de pouvoir entrer en contact plus facilement avec d'autres partenaires. Tous les acteurs remarquent cet effet « boule de neige ».

4/ *La diffusion du message*. Au-delà de l'image, les acteurs associatifs voient aussi l'entreprise comme un espace dans lequel l'association peut diffuser son message, via les salariés ou les clients/usagers de

[74] Voir entretiens avec F. Gilbert et avec L. de Cherisey.

l'entreprise. L. de Cherisey parle de l'effet démultiplicateur des entreprises en tant que communauté humaine et mentionne les quelques millions de bénéficiaires d'AG2R La Mondiale qui pourraient véhiculer le concept de vivre ensemble que Simon de Cyrène promeut. F. Gilbert fait référence aux « 90.000 salariés » de Renault qui peuvent potentiellement être sensibilisés à la question de la mobilité.

* * *

Les partenariats entre les entreprises et les associations relatifs à l'innovation sociale permettent à l'association d'accéder à une pluralité de ressources : des financements variés et adaptés, un accompagnement technique et structurel sans lequel elle ne peut envisager sereinement le développement de son projet d'innovation sociale et l'amorçage du processus d'essaimage de l'innovation.

Cependant, la qualité des apports de ces relations dépend de celle de la relation qui existe entre l'association et son partenaire entreprise.

* * *

III. Les enjeux de la relation partenariale

Comment peut-on caractériser la relation entre l'entreprise et l'association dans le cadre d'un partenariat visant le changement d'échelle d'une solution d'innovation sociale ? Il s'agit d'une relation exigeante, parce que des organisations de nature différente décident de travailler ensemble (A), et nécessairement inscrite dans la durée (B).

A. L'exigence de la relation entreprise – associations

Toutes les parties à des partenariats entre entreprises et associations, partenariats qui engagent les unes vis-à-vis des autres, s'accordent à dire que ces relations sont exigeantes. Ces partenariats favorisent la rencontre de deux mondes particulièrement différents qui, traditionnellement, ne se connaissent pas et ne communiquent pas. D'abord, il y a un temps commun à trouver entre le temps associatif et le temps de l'entreprise. Ensuite, il faut réussir à s'adapter au mode de fonctionnement de l'autre. L'entreprise doit apprendre à ne pas plaquer directement ses modèles sur les associations et les associations accepter certaines « règles du jeu » dont les entreprises ne peuvent s'affranchir, en particulier lorsque l'entreprise adopte une posture d'investisseur, c'est-à-dire lorsque l'entreprise attend un retour sur son investissement (même s'il n'est pas forcément financier – à cet égard, voir Section 2, ci-dessous).[75]

[75] Voir, par exemple, entretien avec Ph. Aziz

On note que les très grandes entreprises ont du mal à s'adapter à la taille presque insignifiante des projets qu'elles accompagnent. Malgré ces rapports de taille très inégaux, quand les relations existent, chacun veille à ce qu'il s'agisse de relations d'égal à égal.[76]

Plusieurs acteurs font de l'ouverture une condition de succès du partenariat : dans le cadre de ces partenariats, il s'agit de s'enrichir de la diversité pour ne pas reproduire des banalités.

L'évaluation de l'utilité sociale des projets a été mise en avant par une très grande majorité des personnes que nous avons interrogées (du côté des entreprises et des associations) comme une condition indispensable pour faire avancer le projet (en remettant en cause le projet et en le faisant continuellement évoluer) et permettre l'implication et l'investissement financier de partenaires dans le projet. Certains insistent sur le fait que l'évaluation de l'utilité sociale doit être comprise comme l'évaluation de l'impact du projet dans sa globalité, c'est-à-dire sur l'ensemble des parties prenantes, ainsi que sur le territoire, malgré la difficulté que représente une telle évaluation. Les acteurs sont en attente de méthodes à cet égard.[77]

B. La durabilité des relations

Il n'est pas envisageable de penser les relations partenariales, particulièrement celles qui se tissent autour du développement d'un projet d'innovation sociale, sans prendre en compte le facteur temps.

Pour M. de l'Homme-Lefranc, adjointe à la direction de l'action sociale du groupe AG2R La Mondiale, qui s'occupe du Fonds d'Innovation, la notion de temps est cruciale dans le changement d'échelle : le temps permet aux structures associatives de bien comprendre ce que peut vouloir dire changer d'échelle, il permet de lever les incompréhensions, de créer une relation de confiance avec le partenaire, de digérer les changements que le développement implique, etc. C'est un chemin long et compliqué qui prend du temps. Les entreprises qui s'impliquent dans ces processus reconnaissent qu'il faut donner le temps à la relation.

Du côté des structures associatives, le constat est le même : il faut accepter que les relations prennent du temps. Certains acteurs associatifs souhaitent consacrer beaucoup plus de temps aux partenariats, et en particulier aux partenariats d'innovation sociétale. F. Gilbert explique :

> « On pourrait aller beaucoup plus loin, mais il faudrait beaucoup plus de temps. Il faudrait beaucoup plus d'investissement de la part de Renault et de la part de Wimoov. Ce sont les mêmes constats avec TOTAL.
>
> On n'en serait pas là sans ces partenariats. Tout le travail qu'on a fait ensemble nous a permis d'y arriver, mais on pourrait faire encore plus. Il faudrait beaucoup plus de temps […]. Sur ces types de partenariats –

[76] Voir, par exemple, entretien avec E. de Lutzel.
[77] Voir, par exemple, entretien avec B. Saincy. Voir aussi l'Etude expérimentale Partenaires d'Avenir effectuée par Le RAMEAU en juillet 2014 et l'étude généralisée à venir.

> partenariats d'innovation sociétale – c'est du temps dont on a besoin, le temps des bonnes personnes dans la structure. »[78]

Les acteurs associatifs remarquent l'importance d'envisager les relations partenariales dans la durée pour construire des relations de confiance qui puissent aboutir à de vrais résultats. L. de Cherisey constate « la rémanence » et la « montée en puissance » de ses partenaires au fil des années, « parce qu'on vient témoigner d'un chemin possible pour la société ».[79] J.-G. Henckel n'envisage pas les relations avec les entreprises comme des relations ponctuelles, mais comme des relations durables. Il travaille depuis près de 10 ans avec un « pool » de partenaires (AG2R La Mondiale, Carrefour, Bettencourt, Caritas, Vinci), avec lesquels « on est rentré dans une autre dimension ». Il explique que ces partenaires sont désormais capables de partager la vision de Réseau Cocagne et d'accompagner son développement stratégique dans la durée, au-delà même des craintes qu'ils peuvent avoir. Voici un extrait de l'entretien qui nous semble révélateur de la relation durable qui peut se tisser avec certains partenaires et de l'intérêt pour le développement du projet d'innovation sociale :

> « On se crée une espèce de pool stratégique [d'] entreprises [qui nous] ont compris, nous accompagnent, nous apportent de l'argent, de l'aide, des compétences ; elles nous amènent aussi leur foi, leur accompagnement, leur soutien,…, et s'inscrivent avec nous […] dans du durable. Quand on monte des nouveaux jardins de Cocagne en bordure d'autoroute avec Vinci et que Vinci rentre dans la gouvernance du Jardin de Cocagne et apporte de l'argent, nous, c'est le social, c'est le commercial, c'est le citoyen ; eux, c'est le technique, le financier. On s'associe dans des *nouvelles alliances*. Dans ces circonstances, Vinci ne peut pas faire du "one shot" et décider de se retirer : *on n'en a pris pour des décennies ensemble*. On chemine ensemble. » (souligné par nous).

* * *

L'intérêt de l'intervention d'une entreprise dans le processus de changement d'échelle d'un projet d'innovation sociale porté par une association réside d'abord dans la conjonction de ressources qui peuvent être mises à disposition du projet. Au-delà des ressources, c'est l'implication du partenaire qui est indispensable. Celui-ci joue un rôle d'intermédiaire permettant à l'association d'avoir accès aux compétences et aux réseaux. L'entreprise devient l'un des interlocuteurs privilégiés dont le regard extérieur permet à l'association de progresser. Ces partenariats aident les structures associatives à prendre de la distance par rapport aux postures gestionnaires et à se concentrer sur la manière la plus efficiente d'exercer leur mission d'intérêt général consistant à développer leur innovation sociale. C'est bien une réelle implication de l'entreprise dans le projet de développement de l'association qui permet à cette dernière de poser les premières pierres du changement d'échelle.

Ces partenariats, structurants pour les associations et le projet qu'elles portent, se caractérisent donc par l'implication de l'entreprise dans le projet porté par l'association. C'est pourquoi on parle d'investisseur

[78] Entretien avec F. Gilbert, le 4 août 2014.
[79] Entretien avec L. de Cherisey, 31 août 2014.

sociétal, expression appropriée en ce qu'elle renvoie à l'intérêt que le partenaire a dans un projet dans lequel il s'investit. Cependant, l'entreprise évolue dans un univers économique, dans lequel un investissement suppose un retour pour l'investisseur. La section suivante nous permet de préciser ce qu'une entreprise impliquée dans un tel partenariat peut en retirer.

* * *

Section 2. Les partenariats visant le développement de projets d'innovation sociale : étude des apports pour les entreprises

Nous venons de voir que, dans le cadre de partenariats visant spécifiquement le déploiement d'une innovation sociale, l'intervention de l'entreprise était de l'ordre de l'implication. Que « gagne » une entreprise à s'impliquer ainsi dans le projet de développement d'une innovation sociale, au-delà du retour financier minime sur les sommes qu'elle investit dans le projet ?

Notons avant toute chose que, dans tous les partenariats relatifs à l'innovation sociale que nous avons observés, il existe un lien fort entre l'innovation sociale portée par l'association et le cœur de métier de l'entreprise (I). Quand ce lien existe, les projets d'innovation sociale peuvent présenter, pour les partenaires-entreprises, un intérêt du fait même de leur réalisation (II). Au-delà du projet, les entreprises cherchent aussi à valoriser l'expérience qu'elles retirent de la relation partenariale dans l'exercice de leur propre activité (III).

I. La proximité avec le cœur de métier de l'entreprise

Les innovations sociétales n'intéressent pas toutes le secteur privé. Pour S. Waserman, co-président d'Unis-Cité, l'un des défis que doit relever une association souhaitant développer son projet d'innovation sociale consiste à trouver des entreprises qui ont une proximité avec la thématique de l'innovation sociale portée par l'association et qui ont la volonté d'intervenir dans ce champ. Cette proximité par rapport au cœur du métier de l'entreprise est, selon lui, l'élément déterminant de l'implication de l'entreprise dans l'ingénierie et le financement de programmes d'ampleur.

Il prend l'exemple de trois projets qu'Unis-Cité cherche actuellement à développer. Alors que, concernant le programme MediaTerre, lié à la précarité énergétique, et un programme relatif à l'isolement des personnes âgées, l'association n'a pas eu de difficulté particulière à trouver des entreprises concernées (les entreprises de l'énergie dans le premier cas, et les acteurs concernés par la thématique du vieillissement, notamment les caisses de retraites, dans l'autre), elle peine à trouver des entreprises pour le projet Booster relatif à la lutte contre le décrochage scolaire. Les entreprises ne se sentent pas concernées par cette thématique.

Au-delà de la proximité avec le cœur de métier, on note que les entreprises se trouvent actuellement dans des logiques « d'entreprises citoyennes ». Elles ressentent le besoin d'agir sur certaines thématiques.

II. L'intérêt du partenaire-entreprise dans la réalisation du projet d'innovation sociale et sa diffusion

Les entreprises peuvent être intéressées plus ou moins directement par le développement du projet d'innovation sociale développé par l'association et, ce, pour différentes raisons. D'abord, le projet peut être une manière pour l'entreprise de remplir une de ses missions spécifiques : une mission de service public, par exemple. C'est le cas de GDF Suez dans le cadre du projet Isigaz, où les associations sont les mieux placées pour identifier les besoins des populations en termes de formation sur les économies d'énergie et ensuite délivrer ces formations courtes. En outre, un projet peut permettre de tester de nouvelles solutions à un problème qui rentre dans le champ de la mission de l'entreprise. Lorsque le Fonds d'Innovation d'AG2R La Mondiale soutient Simon de Cyrène, une initiative permettant à des personnes dépendantes de vivre ensemble, il vient aider un projet novateur qui répond à un enjeu de la dépendance pressant au niveau sociétal, puisque la dépendance concernera 10 millions de personnes à moyen terme, et concerne directement les groupes de protection sociale comme AG2R La Mondiale.

De manière plus pragmatique, certains projets apportent aux entreprises des moyens de contrôler ou de réduire leurs coûts. Par exemple, certains fournisseurs d'énergie participent à des projets relatifs à la précarité énergétique des populations fragiles avant tout, parfois, pour réduire la consommation de personnes qui n'arrivent pas à payer leurs factures.

L'intérêt des entreprises dans des projets d'innovation sociale peut être aussi indirect mais bien réel. Par exemple, certaines entreprises ont intérêt à la diffusion des plateformes de mobilité sur leur territoire en raison des difficultés de recrutement directement liées à la question de la mobilité.[80]

Au-delà du projet lui-même, quel peut-être l'intérêt d'une entreprise à s'impliquer dans une relation partenariale suivie ? Sous quelle forme l'innovation sociale peut-elle être réintroduite dans l'entreprise ?

III. La valeur de la relation partenariale pour l'entreprise

Il est fréquent d'entendre que les entreprises impliquées dans des partenariats d'innovation sociétale considèrent ces partenariats comme des laboratoires d'innovation. Qu'en est-il réellement ? Notons que la recherche de ce type de résultats est chose complexe, parce que ces partenariats sont relativement jeunes (les partenariats que nous avons étudiés ont en majorité moins de 4 ou 5 ans d'existence). Il est cependant possible de dégager des tendances.

[80] Entretien avec Caroline Germain, 2 juillet 2014.

Nous nous intéresserons successivement à l'intérêt que présentent les relations partenariales pour l'activité de l'entreprise (A) et pour la posture de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes et de son écosystème (B).

A. Étude de la relation partenariale en tant que source d'innovation pour l'activité de l'entreprise

Pour les observateurs, l'un des retours de l'investissement des entreprises dans des partenariats d'innovation sociétale serait l'innovation.[81] Les entrepreneurs sociaux (et par extension les associations porteuses de projets d'innovation sociale) sont considérés comme étant capables de « capter les signaux faibles » d'ordre social avant un certain nombre de personnes,[82] signaux faibles que les grandes entreprises sont moins à même de percevoir du fait de leur taille. On peut envisager ce phénomène comme une diffusion de l'innovation.

Historiquement, ce phénomène se vérifie en ce qui concerne des secteurs comme l'insertion par l'activité économique qui a ouvert des voies d'innovation (par exemple, la gestion des déchets avec les Chiffonniers d'Emmaüs, le Groupe Envie, etc.) qui ont ensuite été prises par des entreprises classiques lorsque des conditions plus favorables ont émergé (importantes subventions). Il en va de même pour le circuit-court, importé en France par les Jardins de Cocagne, et largement repris par le marché en ce moment-même.[83]

Il est des entreprises qui viennent effectivement participer à des projets innovants dans le cadre d'un partenariat, afin de découvrir un nouveau marché. C'est le cas par exemple d'une enseigne de distribution qui, voyant que ses ventes, en grande surface, de fleurs importées n'étaient pas très prospères, a souhaité devenir partenaire du projet Fleurs de Cocagne (du Réseau Cocagne) qui propose de réinsérer des femmes par la culture biologique de fleurs locales.[84]

Les partenaires entreprises que nous avons rencontrés n'ont pas encore mis au point de produits ou de services, ou de pratiques nouvelles que leur expérience du partenariat aurait inspirés. Cependant, la réflexion à cet égard est en cours dans les entreprises qui participent à de tels partenariats. C'est le cas de Renault qui, grâce au partenariat avec Wimoov sur le développement des plateformes de mobilité, et selon F. Gilbert (Wimoov), apprend à connaître un public constitué de personnes en précarité et tente de comprendre quelles offres spécifiques pourraient être faites à ce public.[85] Des réflexions sont aussi en

[81] Voir entretiens avec B. Saincy du 3 juillet et du 5 août 2014.
[82] *Ibid.* Voir aussi entretien avec J.-G. Henckel du 30 juillet 2014.
[83] *Ibid.*
[84] *Ibid.*
[85] Voir Entretien avec F. Gilbert du 4 août 2014.

cours au niveau d'un autre partenariat que nous avons étudié. La pré-étude Partenaires d'Avenir, réalisée par Le RAMEAU en juillet 2014, tend à confirmer cet aspect.[86]

B. Étude de l'utilité des partenariats relatifs à l'innovation sociale pour la posture des entreprises vis-à-vis de leur écosystème : de la communication au changement de posture ?

Les partenariats relatifs au développement de l'innovation sociale sont liés à la responsabilité sociale des entreprises. En cela, ils présentent un intérêt en termes de communication et de positionnement de l'entreprise vis-à-vis de la concurrence (1). Au-delà de la communication, ils révèlent aux parties prenantes l'adoption par l'entreprise d'une manière spécifique et nouvelle d'appréhender la RSE (2). Ils pourraient permettre de refonder la relation entre la grande entreprise et son écosystème (3).

1. La communication et le positionnement

Les partenariats relatifs à l'innovation sociale, en ce qu'ils sont porteurs de l'image d'une entreprise réellement impliquée dans les problèmes de société et participant à l'émergence de solutions sociales, solidaires et durables, ont un potentiel important en termes de communication. La communication est souvent citée comme l'un des premiers intérêts de ce genre d'action. Nous n'avons pas poussé plus loin cette question qui nous semble assez classique dans le domaine des actions RSE et du mécénat, bien que l'image sur laquelle on communique soit, comme nous l'avons dit, nouvelle et différente : une entreprise qui s'implique dans les questions sociales et qui participe aux solutions.

La différenciation ne se fait pas uniquement à ce niveau-là. L'enjeu pour certaines entreprises que nous avons rencontrées consiste à se présenter comme les plus innovantes de leur secteur sur les questions sociales. Il est nécessaire pour elles de maintenir, à travers ces partenariats, une « R&D sociale vivante ». Elles attendent donc que les associations qu'elles soutiennent communiquent sur l'innovation qu'elles portent et, notamment, sur la particularité de la relation partenariale (une relation désintéressée, de confiance et de co-construction).

2. Une nouvelle manière d'appréhender la RSE

Ces partenariats révèlent aux parties prenantes de l'entreprise une manière spécifique et nouvelle d'appréhender la responsabilité sociale de l'entreprise. Les dirigeants d'associations porteuses

[86] La pré-étude Partenaires d'Avenir, réalisée par Le RAMEAU en juillet 2014 auprès de 11 entreprises en partenariat avec des associations va dans le même sens. Il en ressort que les partenariats (tous les partenariats confondus, à savoir, selon la typologie du RAMEAU : mécénat, innovation sociétale, coopération économique et pratiques responsables) ont permis le développement de nouveaux produits ou services pour 22% des entreprises interrogées, et la mise en route d'une réflexion sur ce point pour 44% des entreprises. Concernant la mise en place de nouvelles pratiques, les chiffres sont respectivement de 11% et 55%. Les résultats sont moins flagrants pour l'accès à de nouveaux publics ou marchés : pour 11% des entreprises interrogées, le partenariat a permis l'accès à de nouveaux marchés ou publics et une réflexion est en cours à cet égard pour 33% des entreprises.

d'innovations sociales ont pu constater l'intérêt des salariés pour les projets d'innovation sociale dans lesquels s'impliquait leur entreprise.[87] Il s'agit d'un sentiment de fierté. Les entreprises-partenaires envoient parfois leurs cadres, mais aussi leurs actionnaires, visiter des Jardins de Cocagne, des maisons Simon de Cyrène, etc., ou font intervenir les directions de ces associations pour sensibiliser les salariés aux valeurs qu'elles portent. Les dirigeants associatifs évoquent l'intensité de leur rencontre avec les actionnaires des entreprises partenaires.

Ces partenariats sont donc compris comme des vecteurs de cohésion et de motivation pour les parties prenantes internes de l'entreprise. F. Gilbert propose une analyse intéressante qui explique la perception particulière des partenariats relatifs à l'innovation sociale que peuvent avoir les parties prenantes de l'entreprise (par rapport à d'autres partenariats, type mécénat, ou d'autres démarches RSE) : la force de ces partenariats résiderait dans l'articulation qu'ils permettent entre le cœur du métier de l'entreprise et une démarche sociale ; ils permettent « [d']insérer [la] problématique sociale dans [le] cœur de métier » de l'entreprise.[88]

3. L'innovation sociale, moyen de refonder la relation entre la grande entreprise et son écosystème ?

Les partenariats relatifs au développement de l'innovation sociale nécessitent que soient réalisées certaines révolutions culturelles ou intellectuelles au sein des entreprises. Pour Ph. Aziz, ces partenariats amènent les entreprises à confier leur R&D, c'est-à-dire leur élément de différenciation et d'innovation, à des structures extérieures, alors même que, généralement, la R&D est très intégrée dans les groupes. C'est un changement important. Pour E. de Lutzel, le fait d'envisager d'avoir un impact social en investissant plutôt qu'en donnant est, pour une entreprise, une révolution intellectuelle. En outre, J.-G Henckel a l'impression d'imprégner l'entreprise avec des idées nouvelles, de casser, grâce aux partenariats, certaines représentations. Il prend l'exemple du directeur d'un Jardin de Cocagne (et aussi directeur d'une filiale d'un grand groupe avec lequel Réseau Cocagne est en partenariat) qui lui avoue avoir changé de regard sur les qualités professionnelles des personnes en réinsertion. On peut encore citer l'exemple de managers de haut niveau qu'un groupe de grands magasins réputés a envoyé chez Simon de Cyrène pour y être formés, pendant une demi-journée, sur le vivre ensemble.

Il semble que les partenariats relatifs à l'innovation sociale permettent de faire évoluer les postures des entreprises qui y prennent part. Les éléments que nous venons de citer sont très contextualisés et il n'est pas possible d'en tirer des généralités, mais il convient de les noter. Nous pouvons également les rapprocher du point de vue d'un de nos interlocuteurs, B. Saincy, pour qui ces partenariats sont la base qui permettra aux grandes entreprises de créer un nouveau modèle de croissance.

[87] Voir entretiens avec L. de Cherisey, J.-G. Henckel, F. Gilbert et B. Saincy.
[88] Voir entretien avec F. Gilbert, du 4 août 2014.

Les partenariats entreprises-associations relatifs à l'innovation sociétale au cœur de la stratégie des entreprises de demain ?

Selon lui, les grandes entreprises qui ont mis en place des processus de rationalisation et de standardisation dans les années 1990, parallèlement à la mondialisation, ont vu leur productivité baisser dans les années 2000. Dans le mouvement de standardisation, elles ont perdu leur capacité d'innovation ainsi que leur ancrage territorial. Pour B. Saincy, les entreprises retrouveront leur productivité par l'innovation et l'ancrage territorial. Il note que les grandes entreprises sont peu appréciées et qu'elles retrouveront leur légitimité en même temps que leur ancrage territorial.[89]

Concernant l'ancrage territorial, les entreprises devront « créer une porosité entre elles et le territoire ». Elles « auront donc besoin de personnes proches du territoires qui perçoivent les besoins sociaux. D'où l'importance des partenariats avec les entrepreneurs sociaux ». C'est une nouvelle posture que les entreprises doivent, selon lui, adopter et qui comprend les aspects suivants :

- ne plus penser l'entreprise comme une organisation centralisée, mais « comme un réseau de petites entreprises »,
- adopter une posture d'ouverture, de modestie et d'écoute.

En outre, il constate que les grandes entreprises font face à des coûts de transaction très élevés que leur activité doit absorber, d'où une recherche permanente de projets toujours plus importants. Il considère que les entrepreneurs sociaux peuvent être un modèle en ce qu'ils sont capables de monter des projets avec des coûts extrêmement faibles.

Pour B. Saincy, cette posture globale doit résulter d'une stratégie globale au cœur de laquelle se trouverait la RSE.

Remarques conclusives

Nous avons mis en évidence ce que permet, pour l'entreprise, son implication dans le processus de changement d'échelle d'une innovation sociale. Cependant, nous faisons face à une difficulté : il est difficile d'isoler les apports des partenariats pour un investisseur sociétal de ceux des autres partenariats (mécénat, innovation sociétale, coopération économique, pratiques responsables).

On peut présenter les apports que nous venons de citer d'une autre manière, en lien avec les quatre grands objectifs que Le RAMEAU a définis comme étant ceux des entreprises lorsqu'elles s'engagent dans des partenariats avec les associations[90] : (i) le dialogue avec les parties prenantes ; que nous retrouvons à travers la nouvelle posture que ces partenariats font prendre à l'entreprise; (ii) un objectif de ressources humaines ; nous avons cité des exemples concrets d'impact sur le sentiment de fierté des salariés ; (iii)

[89] Voir note de l'entretien avec B. Saincy du 3 juillet 2014.
[90] Voir, par exemple, MEDEF 2014, p. 49.

l'innovation ; les entreprises sont intéressées par le processus du développement du projet d'innovation sociale comme source d'innovation pour l'entreprise ; et (iv) la performance économique ; elle est transversale dans notre présentation puisqu'elle concerne à la fois le fait que ces partenariats peuvent permettre à des entreprises de mettre en œuvre certaines de leurs activités à moindre coût et qu'il permettent, par l'innovation, d'envisager de viser une nouvelle clientèle (dans le cadre d'une stratégie BOP, par exemple) ;

On peut donc considérer que ces apports sont relativement classiques et semblables aux apports des partenariats de toute catégorie que les entreprises construisent avec les associations. Il convient de relever une différence. Dans le cadre de ces partenariats, la proximité entre la thématique de l'innovation sociale et le cœur de métier de l'entreprise est une condition *sine qua non*. Cela démontre l'importance stratégique du partenariat en ce qu'il permet d'accéder à un projet d'innovation sociale pour l'entreprise. Comme nous l'avons souligné, il semble que la force de ces partenariats réside dans l'articulation qu'ils permettent entre le cœur du métier de l'entreprise et une certaine démarche sociale, dans la capacité du partenariat « [d']insérer [la] problématique sociale dans [le] cœur de métier » de l'entreprise (selon F. Gilbert). La valeur de ce partenariat pour l'entreprise ne se trouve-t-elle pas dans la pertinence (ou la justesse) de la place qu'occupe l'entreprise dans la société à travers son implication dans le projet d'innovation sociale, pertinence qui résulte de la rencontre entre un besoin social et le cœur de métier de l'entreprise ?

Conclusion de la Partie II

Les associations qui travaillent au changement d'échelle de leur projet le reconnaissent : elles creusent un nouveau sillon et la tâche n'est pas simple. La conduite du changement est une affaire de temps, d'efficacité et de ressources. Les porteurs d'innovations sociales souhaitent industrialiser leur solution le plus rapidement possible, poussés par l'ampleur des enjeux sociétaux auxquels il faut apporter des réponses. Or on constate que les structures sont rarement capables d'industrialiser les projets elles-mêmes : elles ne possèdent ni la capacité structurelle, ni le savoir-faire, ni la légitimité nécessaires au lancement de ce processus. Il leur faudrait un certain nombre d'années pour monter en compétences et pour pouvoir ensuite envisager un déploiement de leur projet. Ce processus nécessiterait un investissement financier lourd. Pour généraliser des projets à une ampleur nationale, il faudrait envisager des modèles de projection des modèles expérimentaux de nature logarithmique (et non pas linéaire). L'industrialisation est plus rapide et plus efficace – ou même, dans le cas de projets de développement de grande ampleur, tout simplement possible – si l'association n'est pas la seule à la porter et si elle met en place une stratégie de partenariats. Notons toutefois que les associations doivent parfois croître elles-mêmes, mais de façon limitée, pour accompagner le changement d'échelle et qu'enfin, l'un des enjeux auxquels elles sont confrontées consiste à préserver leur capacité d'innovation au cours du changement d'échelle.

L'intérêt de l'intervention d'une entreprise dans le processus de changement d'échelle d'un projet d'innovation sociale porté par une association réside d'abord dans la conjonction de ressources (financement et compétences) mises à disposition du projet. Ainsi, l'association peut prendre le temps qui est nécessaire au développement de l'innovation. Ces partenariats offrent d'abord un « temps de gestation » indispensable pour choisir la stratégie de développement du projet, puis le temps de se structurer et d'amorcer le développement. Au-delà des ressources, c'est l'accompagnement « constructif » que permet le partenaire, à la fois intermédiaire qui donne accès à des compétences et à des réseaux et interlocuteur privilégié avec lequel l'association construit un dialogue, qui la fait progresser. On peut dire que ces partenariats aident les structures associatives à prendre de la distance par rapport aux postures gestionnaires, soit qu'ils leur permettent de consacrer du temps à la réflexion sur le développement du projet, soit même que la vision extérieure qu'ils apportent remette l'esprit d'initiative au centre du jeu de l'association, en bousculant les habitudes des gouvernances un peu trop établies.

Ces partenariats, structurants pour les associations et le projet qu'elles portent, se caractérisent par des relations complexes, des allers-retours entre des univers différents. Ils supposent, pour chaque partenaire, d'apprendre à collaborer au-delà des différences, de voir le partenariat comme un projet commun au service d'une cause, plutôt que comme un outil au service de son organisation. Cela réclame une capacité d'ouverture des partenaires l'un vis-à-vis de l'autre, capacité qui, selon nos interlocuteurs, sont relativement rares. C'est aussi la raison pour laquelle ces partenariats se construisent dans la durée en même temps que se crée une relation de confiance permettant à l'entreprise de partager la vision de

l'association et à l'association d'accepter qu'un vrai dialogue avec une entreprise puisse être fécond pour elle.

C'est bien une réelle implication de l'entreprise dans le projet de développement de l'association qui permet à cette dernière de poser les premières pierres du changement d'échelle. C'est pourquoi on parle « d'investisseur sociétal », expression appropriée en ce qu'elle renvoie à la fois à l'investissement (autrement dit, à l'implication) du partenaire dans le projet qu'à l'intérêt que le partenaire retire du projet. À cet égard, les apports annexes de ces projets pour les entreprises sont relativement semblables à ceux des autres partenariats. Cependant, notre étude tend à révéler l'importance stratégique de ces partenariats pour les entreprises : ils permettent à l'entreprise de percevoir les besoins sociaux, signaux faibles des marchés de demain, et d'être au fait des propositions de solutions les plus avancées dans ce domaine. L'association peut être considérée comme le meilleur intermédiaire entre la société et l'entreprise du fait de sa spécialité sur une problématique particulière et de sa proximité directe avec le marché, proximité que les grandes entreprises ne sont plus en mesure d'avoir. L'utilité principale de ces partenariats apparaît alors comme étant l'externalisation, auprès d'associations (et, on peut le supposer, à bas coût), du temps de réflexion sur ces sujets stratégiques, que l'entreprise saura ensuite transformer, par ses processus, en nouveaux marchés.

Cependant, l'implication d'un investisseur sociétal idéal, telle que l'envisagent les initiateurs du Fonds d'Innovation, relève de la mise à disposition d'une diversité de ressources permettant aux associations de développer leurs projets. Dans ce cas, on peut considérer que le partenariat dépasse la question de l'utilité pour l'entreprise et se trouve dans une logique d'*impact investing*[91] ou *impact first*[92]. Dans ce cas, ce n'est pas l'intérêt de l'entreprise qui prime, mais le développement du projet lui-même. Ceci explique peut-être pourquoi les véritables investisseurs sociétaux sont encore rares.

L'étude pratique de ces partenariats nous a permis de caractériser leur apport pour l'amorçage du processus de développement d'un projet d'innovation sociale jusqu'à son essaimage. En revanche, elle ne nous a pas permis de caractériser un apport dans le véritable changement d'échelle de l'innovation sociale, à savoir l'industrialisation de la solution. L'étude des modèles économiques du changement d'échelle nous apprend que le projet lui-même doit subir une transformation pour permettre le déploiement à grande échelle du processus d'innovation sociale, afin d'y intégrer une pluralité de partenaires devenus acteurs du projet. On comprend alors que l'enjeu même du changement d'échelle devient la redéfinition de l'innovation sociale elle-même, dans un effort de créativité collectif réunissant l'ensemble des acteurs du projet.

---

[91] Au sens où l'entend le Centre Français des Fonds et Fondations, à savoir : une approche de l'investissement qui a comme premier objectif une réponse à un besoin social avec éventuellement un retour financier « modéré ». Voir http://www.centre-francais-fondations.org/

[92] Qui désigne les investissements où le capital patiente à très long terme et sur lequel on espère une petite rentabilité. (Centre Français des Fonds et Fondations, 2011. Atelier 1 : Performance et quête de sens, Fait-on au mieux avec nos moyens ? Comment mettre en cohérence nos placements et nos missions ? Atelier aux 8e ateliers des fondations « Patrimoine y es-tu ? », 30 novembre 2011, p. 28.

Partie III. Émergence de nouvelles formes d'alliances au service du déploiement des projets d'innovation sociale et tentative de caractérisation

Dans la partie précédente, nous avons montré que les partenariats entre entreprises et associations permettaient d'accomplir un pas essentiel dans le processus du changement d'échelle d'un projet, à savoir l'amorçage du déploiement, et, dans une certaine mesure, de diffuser l'innovation sociale à travers les entreprises. Cependant, les partenariats ne permettent pas par eux-mêmes de déployer au niveau de la société une solution innovante.

Dans la présente partie, nous étudions l'émergence de partenariats multi-acteurs qui nous semblent révélateurs de la mise en place, à l'initiative de la société civile et sur la base de relations partenariales entre entreprises et associations, de nouvelles formes de rapprochement entre des acteurs différents qui peuvent permettre le déploiement sur le territoire national de solutions d'innovation sociale. Ces modèles permettent d'envisager une structure possible permettant de concilier réplication de l'innovation et appropriation, mais ils ne sont pas destinés à permettre l'industrialisation des solutions d'innovation sociale (I). La discussion sur les modèles économiques du changement d'échelle nous permet de tracer les grands axes des « alliances » qu'il serait nécessaire de construire pour atteindre cet objectif (II). La lecture des éléments développés dans ces deux premiers paragraphes à la lumière des travaux de recherche théoriques et empiriques présentés dans les deux premières parties de ce mémoire nous permet de caractériser ces alliances comme support autonome des transformations à apporter aux projets d'innovation sociale afin de développer une réponse d'envergure à une problématique sociétale spécifique (III).

I. Le renouvellement de la notion de partenariat : l'émergence d'alliances multi-partenariales à double dimension

On assiste à l'émergence à un niveau national d'alliances multi-partenariales présentant des ramifications territoriales. C'est le cas, notamment, du *Réseau Cocagne* qui a émergé au niveau national grâce à la participation d'un grand nombre d'acteurs, mais qui reste profondément ancré localement grâce aux initiatives territoriales.[93] Le mouvement des Jardins de Cocagne a démarré d'une initiative locale qui a ensuite été dupliquée de territoire en territoire. Chaque Jardin de Cocagne local résulte de la création d'une alliance locale entre différents partenaires autour du projet (association

[93] Voir Heidsieck, C.-B. (2014). La force des alliances multi-acteurs, des racines aux fruits! Visions Convergences 2014, p. 19.

portant le projet, autorités publiques et entreprises locales). Puis, dans un deuxième temps, le Réseau Cocagne s'est structuré à partir de ce maillage d'initiatives locales. Comme nous le soulignions plus haut (voir Partie II, Chap. II, Sect. 1, § III.B), J.G. Henckel s'est appuyé, au niveau national, sur plusieurs grands partenaires qui ont accompagné la structuration du réseau dans la durée.[94] Pour schématiser, le mouvement Cocagne est désormais constitué de deux échelons d'alliances : une alliance au niveau national et des alliances territoriales.

D'autres initiatives adoptent des formes similaires pour assurer leur développement. *Simon de Cyrène* est l'association qui a permis à des personnes cérébro-lésées de vivre en autonomie et en communauté. La stratégie de Simon de Cyrène consiste à favoriser l'émergence d'une dizaine de maisons de vie sur le territoire français, afin « d'irriguer 70% de la population ».[95] Le mouvement a créé une association tête de réseau qui accompagne les groupes locaux dans les étapes de création des maisons Simon de Cyrène, chaque maison devenant une sorte de vitrine du mouvement et un ambassadeur de l'innovation sociale de Simon de Cyrène, à savoir une conception différente du vivre ensemble, où la fragilité et la dépendance ne sont pas considérées comme des obstacles, mais comme un appel à fraterniser.

On peut aussi évoquer l'association *100 chances 100 emplois* qui rassemble une trentaine d'acteurs nationaux,[96] dont une vingtaine de grandes entreprises. Ce projet vise à insérer professionnellement des jeunes (de 18 à 30 ans) venant de Zones Urbaines Sensibles dans un emploi pérenne, grâce à un parcours approprié alliant les compétences de chaque intervenant (Pôle Emploi, Missions locales, chefs d'entreprises locales, etc.) pour permettre à la personne de formaliser un projet professionnel et d'acquérir les compétences correspondant à l'emploi visé. La double dimension du projet retient notre attention : d'une part, il est né de l'implication de grandes entreprises nationales, et d'autre part, il repose sur le travail commun d'un ensemble d'acteurs d'un bassin d'emploi. Nous relevons un autre élément intéressant : ce projet est à l'initiative d'une entreprise (Schneider Electric) qui a réussi à fédérer d'autres entreprises autour du projet.

Ces formes d'alliances préservent généralement les capacités d'innovation locale des structures et permettent la diffusion des innovations. Or nous avons vu à de nombreuses reprises, au cours de ce mémoire, quelle était l'importance de préserver cette capacité lors du développement d'une structure ou d'un projet d'innovation sociale. Il semble que ce soit la double dimension de ces alliances qui permette cela. À cet égard, l'une des caractéristiques de l'organisation du Réseau Cocagne se trouve dans l'autonomie dont bénéficie chaque jardin au niveau local. Cette autonomie permet notamment à chaque

[94] AG2R La Mondiale, Carrefour, Fondation Caritas, Fondation Bettencourt Schueller, etc.
[95] Entretien avec L. de Cherisey, 31 juillet 2014.
[96] Dont Schneider Electric, Adecco, Caterpillar, Dalkia, EDF, Lapeyre, Suez, Saint-Gobain, Société Générale, Vinci, SOS Interim, la Caisse des Dépôts, le Medef, etc.

jardin de pouvoir innover en fonction du territoire dans lequel il se trouve,[97] une obligation notamment pour préserver un équilibre fragile résultant d'un modèle simple mais précaire (la réinsertion professionnelle liée à l'activité maraîchère). Mais le réseau est structuré de telle sorte que les innovations locales soient diffusées d'un territoire vers les autres ou remontent d'un territoire vers le réseau national pour ensuite être déployées.

Les « Journées de rencontre jardiniers » pendant lesquelles les équipes de plusieurs jardins se rencontrent et échangent sur les différentes pratiques favorisent le transfert d'innovations d'un jardin à l'autre. On remarque ici l'implication des bénéficiaires, en l'occurrence les personnes en insertion professionnelle, dans le processus d'innovation (qu'elle soit sociale, lorsqu'elle concerne par exemple l'amélioration de l'accueil des nouveaux salariés sur le site, ou technique).

L'autre technique permet de faire remonter les innovations des territoires vers le réseau qui se chargera de les déployer sur les autres territoires. Il s'agit d'un fonds de R&D qui finance le déploiement d'initiatives innovantes dans les quatre domaines de développement du mouvement Cocagne.[98] Les structures adhérentes du Réseau Cocagne peuvent demander le soutien financier du fonds de R&D pour expérimenter et mener à bien leur projet. Nous avons vu, dans la partie théorique, que l'une des difficultés de l'innovation sociale résidait dans sa réplication. Or nous constatons que, pour pouvoir obtenir le soutien du fonds, le demandeur doit non seulement démontrer que le projet présente un impact (social, environnemental, économique) et qu'il présente un intérêt collectif pour le réseau et les structures adhérentes, mais aussi que le projet peut être répliqué et essaimé.[99]

Dans le cas de Simon de Cyrène, la stratégie adoptée permet à chaque maison d'accompagner d'autres groupes de personnes qui souhaiteraient créer des communautés de vie autour de personnes dépendantes pour d'autres raisons que les lésions cérébrales. On pourrait penser par exemple qu'une maison Simon de Cyrène à Marseille facilite, par son expérience, la fondation d'une communauté de vie de personnes autistes. Chaque maison devient potentiellement acteur d'une variante de l'innovation sociale initiale relative au vivre ensemble.

Comment peut-on donc caractériser ces nouvelles alliances multi-partenariales bidimensionnelles ? Nous pouvons faire les hypothèses suivantes :

- *Concernant la légitimité du projet* : Nous avons montré que la légitimité d'une structure d'intérêt général était nécessaire pour lui permettre de déployer son projet notamment à un échelon local. On peut supposer que l'existence d'une alliance au niveau national permet d'assoir la légitimité du projet, légitimité nécessaire à son déploiement dans les territoires.

[97] Entretien avec C. Germain, 2 juillet 2014.
[98] À savoir la restauration collective, la conserverie, la restauration, les plateformes de conditionnement et de commercialisation de paniers.
[99] Source : Documentation interne au Réseau Cocagne, aimablement communiquée par J.-G. Henckel.

- *Concernant la préservation de la capacité d'innovation des projets* : l'alliance nationale devient le moteur du projet, permettant son développement et son orientation globale, mais le projet est profondément relié au territoire grâce aux alliances locales qui favorisent la dimension relationnelle du processus d'innovation (voir Partie I, Chapitre II, Section 1, *supra*). Le territoire construit par l'innovation sociale peut aussi transformer, ou approfondir, l'innovation. Cette innovation approfondie pourra éventuellement être diffusée aux autres territoires en passant par l'échelon national.

- *Concernant la tension entre réplication et appropriation* : cette question est très liée à la capacité des structures à innover sur le terrain en fonction des caractéristiques du territoire où elles sont déployées. Si l'alliance nationale permet la réplication de l'innovation, les alliances locales sont l'outil de l'appropriation (étant entendu que l'alliance nationale permet une appropriation de l'innovation entre les partenaires de l'alliance).

Nous venons de caractériser l'intérêt d'avoir deux niveaux d'alliances dans un même projet, mais nous n'avons pas caractérisé les relations d'alliance elles-mêmes. Pourquoi d'ailleurs parler d'alliance ? Ne serait-il pas suffisant de parler de pluralité de partenariats (en envisageant l'association comme une sorte de nœud de partenariats) ou de partenariat multi-acteurs. Bien entendu, dans le cas de 100 chances 100 emplois, la participation des partenaires en tant que membres de l'association fait présumer d'une même appartenance à un projet et, partant, de l'existence d'une alliance. Dans les cas du Réseau Cocagne et de Simon de Cyrène, les dirigeants des structures eux-mêmes ont souligné l'implication forte et durable des partenaires.

En outre, ces trois projets ne se situent pas dans la phase d'industrialisation d'une solution d'innovation sociale. Réseau Cocagne ne se trouve pas dans une logique d'industrialisation, mais de développement (en particulier de ses activités) tel que nous l'avons décrit dans la partie théorique (cf. Partie I, Chapitre I, Section 2, § II). Simon de Cyrène se trouve dans la première étape de l'essaimage qui porte sur une dizaine de projets à travers le territoire national. Quant à 100 chances 100 emplois, présent dans une vingtaine de bassins d'emploi, ses initiateurs ne comptent pas industrialiser le parcours personnalisé d'insertion professionnelle qu'ils ont développé. Se pose donc la question des caractéristiques de l'alliance qui permettrait cette industrialisation.

Les grands axes d'évolution nécessaire des projets d'innovation sociale qui ont émergé lors des entretiens que nous avons menés à propos des modèles économiques du changement d'échelle apportent quelques éléments de réponse à cette question.

II. Les grands axes d'évolution des projets d'innovation sociale dans la perspective de leur industrialisation

Dans le cadre de la préparation de la table ronde du Forum Mondial Convergences du 9 septembre 2014 sur le thème des modèles économiques du changement d'échelle, nous avons interrogé les intervenants sur les différentes manières d'atteindre un modèle économique permettant d'assurer la pérennité des projets d'innovation sociale industrialisés. Autrement dit, la problématique concerne la manière de passer d'un modèle économique d'expérimentation (essentiellement fondé sur la subvention publique ou privée) à un modèle économique d'opération à grande échelle, pérenne et reposant sur les produits d'activité. Rares sont les projets d'envergure portés par une structure associative à un niveau local qui aient été, ensuite, déployés à grande échelle, rendant la discussion sur ce sujet assez abstraite. Cependant, de grands axes émergent assez clairement. Il nous semble pertinent de les présenter dans ce mémoire puisqu'ils mettent en lumière la nature de l'articulation entre différents acteurs qui serait nécessaire pour qu'un projet d'innovation sociale puisse être industrialisé à une échelle nationale.

On peut relever trois grands axes de transformation nécessaires au changement d'échelle.

La transformation du rôle des partenaires

Nous avons déjà évoqué cet aspect pour l'entreprise qui souhaite s'impliquer dans le développement de projets d'innovation sociale : elle doit envisager de passer du subventionnement à l'investissement social,[100] c'est-à-dire à un investissement qui ne se traduit pas forcément par une valeur monétaire, mais par des valeurs de développement au sens large (apprendre ensemble, mettre en place de nouvelles solutions, etc.).[101] Pour nos interlocuteurs, il serait également indispensable que les pouvoirs publics agissent eux aussi en investisseurs (et cessent de pratiquer le « saupoudrage »). Ils peuvent prendre en compte l'impact social des projets, en y incluant les économies que les projets permettent de réaliser et le coût social que la mise en œuvre des projets permet d'éviter (logique de coûts évités).

Les initiateurs du Fonds d'Innovation proposent également que l'accompagnement ne se limite pas à l'écriture du projet de développement, mais se poursuive lors de la mise en relation avec les financeurs du développement. Du fait de la spécificité de ces projets, ils proposent que soient constituées des « grappes » de partenaires qui travaillent ensemble au développement de l'innovation sociale. Ils appellent les financeurs à ne pas attendre les « bons projets », mais à participer à leur montage en amont.

Une modification des projets pour articuler les rôles de chacun

Il ressort très nettement des entretiens que les projets d'innovation sociale portés par les associations doivent être entièrement repensés pour pouvoir être industrialisés, sans que nos interlocuteurs ne sachent bien quelle forme prendrait alors le projet. Selon eux, cette forme ne peut être que co-construite avec

[100] Voir L'implication instituée, Section 1, II.A, du présent chapitre.
[101] Voir entretien avec Ph. Aziz.

l'ensemble des partenaires du projet (associations, entreprises, pouvoirs publics), mais aussi avec l'ensemble des établissements agissant sur la thématique concernée (par exemple, Pôle Emploi, ADEME). Pour que l'industrialisation fonctionne, il faut que ces partenaires, en particulier les entreprises, soient acteurs du projet final.

Cela ressort notamment de l'entretien avec F. Gilbert, Directeur de Wimoov, qui affirme que l'association ne sait pas quelle forme auront les plateformes de mobilité dans le modèle industrialisé. Elle a mis en place un laboratoire sur la mobilité rassemblant une grande diversité d'acteurs[102] qui devrait permettre l'émergence de solutions novatrices à grande échelle. Elle considère aussi que les entreprises devront être actrices du projet final. À cette fin, elle souhaite pouvoir transférer les métiers que Wimoov a inventés et expérimentés (auto-école sociale, location sociale) aux entreprises qui pourraient les exercer sous la forme de social business. On trouve ici une application du modèle de la triple innovation que propose Le RAMEAU : l'innovation sociale comprend aussi une innovation de processus consistant à trouver une articulation entre les implications des différentes parties.

L'enjeu même du changement d'échelle consiste à redéfinir l'innovation elle-même, dans un effort de créativité partagé par une grande diversité de partenaires rendus acteurs du projet.[103]

Le changement d'échelle est d'abord une question de personnes

Il est important pour l'ensemble des acteurs que nous avons interrogés que les *bénéficiaires* contribuent, même de manière très modérée, au service ou au produit qui leur est destiné. La *communauté* au sens large peut s'impliquer par le biais de la finance solidaire, par exemple via l'épargne salariale solidaire. L'implication citoyenne peut aussi résulter de l'acceptation d'un différentiel de prix pour un même service social en fonction des capacités de chaque bénéficiaire.

Les *innovateurs sociaux* apporteront leur expertise en matière sociale. Lorsqu'ils prennent la forme d'associations, ils peuvent mettre en œuvre l'une des principales forces de leur modèle : le bénévolat. La question reste ouverte : comment favoriser le changement d'échelle de projets qui, localement, reposent sur le bénévolat ? Par exemple, il n'est pas du tout sûr qu'il soit possible de recruter 60 000 bénévoles à travers l'ensemble du territoire national. C'est la question décisive à laquelle devra répondre Habitat et Humanisme dont l'accompagnement vers la réinsertion des personnes mal logées relève de personnes bénévoles. Cela fait dire à son fondateur, B. Devert, que le changement d'échelle ne dépend pas seulement des moyens mis à disposition, mais d'abord des énergies humaines.

[102] Laboratoire de la Mobilité Inclusive, fondé par Wimoov et TOTAL et rassemblant l'ADEME, l'ADIE, la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne, le CNML, la FACE, FASTT, la MACIF, Pôle Emploi, la Fondation PSA Peugeot Citroën, Renault, Réunica, le Secours Catholique, Solidarités Nouvelles face au Chômage.

[103] Nous retrouvons cette idée de la nécessité de transformer le projet lui-même dans les entretiens avec B. Devert (Habitat et Humanisme) et S. Waserman (Unis-Cité).

Pour résumer, le projet lui-même doit subir une transformation pour permettre l'industrialisation à grande échelle de l'innovation sociale, afin d'y intégrer une pluralité de partenaires devenus acteurs du projet. On comprend alors que l'enjeu même du changement d'échelle devient la redéfinition de l'innovation sociale elle-même, dans un effort de créativité collectif réunissant l'ensemble des acteurs du projet.

III. L'alliance comme support autonome du déploiement des projets d'innovation sociale

On a parlé de partenariat ou d'alliance multi-acteurs, d'alliance ou de relation multi-partenariale (et encore de réseaux, naturellement multi-acteurs). Qu'est-ce qui différencie partenariat et alliance ? Il nous semble qu'il y a une vraie rupture qualitative entre le partenariat et l'alliance.

À partir du moment où il y a un désir de projet commun, il y a alliance. Certes, il y a bien une idée de projet commun dans le partenariat qui, si l'on reprend la définition donnée par Pigé *et al.* (2010, p.217), fait référence à « une situation dans laquelle des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes coordonnent leurs compétences et ressources pour mettre en œuvre un projet ou une activité spécifique ». Cependant, alors que l'on construit un partenariat pour réaliser un projet spécifique, c'est-à-dire ponctuel, et dont les contours sont précisés *a priori*, l'alliance suppose une conjonction d'implications dont les limites ne sont pas posées *a priori*, une implication évolutive et possiblement croissante, dans le but d'incarner ensemble le projet. L'alliance résulte plus d'un désir d'engagement au service d'une cause que de la réalisation d'un projet spécifique.

Penser l'alliance comme un espace commun

« Faire alliance » c'est créer un lien fort entre deux personnes ou deux organisations. Arrivés à la fin de ce travail de recherche, il nous semble cependant que « faire alliance » c'est d'abord créer un *espace commun* entre des personnes. Cela est particulièrement sensible lorsque les alliances réunissent plus de deux parties. On peut voir l'alliance comme un espace dans lequel le projet commun transcende les intérêts de chacun des alliés. Un espace, c'est-à-dire un lieu de mise en commun d'un même intérêt, celui consistant à tenter de trouver une solution à une question majeure que soulève la situation socio-économique. Parmi ces questions, on retrouve, par exemple, celle de l'emploi des jeunes issus de quartiers défavorisés et souffrant de discrimination, celle de la dépendance qui concernera bientôt 10 millions de personnes en France, celle de la manière de répondre aux besoins des 8,7 millions de personnes qui vivent en dessous du seuil de pauvreté en France, des 3 millions de personnes mal logées, des 3,5 millions de personnes qui ont recours à l'aide alimentaire, ou encore la question de la mobilité des personnes âgées, en situation de handicap ou de précarité économique. Apparemment, l'urgence et l'ampleur des situations de fragilité peuvent faire prendre conscience aux acteurs économiques et politiques de la primauté de ces deux enjeux sociétaux sur les intérêts particuliers.

La limite de la prise de conscience de cette primauté réside dans les ressorts de la mobilisation des entreprises. Pour que les entreprises décident de participer à ce genre d'alliance, il faut qu'il existe un lien de proximité entre la cause partagée et le cœur de métier de l'entreprise. C'est pourquoi on trouve des entreprises qui s'intéressent, par exemple, à la question de la précarité énergétique ou à celle de l'isolement des personnes âgées, des constructeurs automobiles qui s'intéressent à la question de la mobilité, des groupes de protection sociale qui s'intéressent à la question de la dépendance et du vivre ensemble, etc., mais qu'il est difficile d'engager des entreprises dans la lutte contre le décrochage scolaire.

Il nous semble pertinent de penser l'alliance comme l'espace de gestion d'une cause commune. On se rapproche alors de la vision juridique doctrinale de l'alliance pour laquelle « l'activité commune transcende les engagements qui en permettent l'exercice » (Hamelin, 2012, p. 108) et où le projet commun prime sur les intérêts de chaque partie (voir Partie I, Chap. I, Sect. 3, Remarques conclusives, p.53). On se rapproche aussi de la vision économique de l'alliance (développée par E. Lasida) dont l'une des caractéristiques principales est l'existence d'une finalité (d'utilité sociale) partagée par les alliés.

Penser l'alliance comme un espace de création

On comprend aussi que l'alliance, tendue vers cette cause commune, doit être un espace de création : le projet initial porté par l'association doit, lui-même, subir une transformation dont les contours seront tracés par les différents acteurs réunis en alliance. Les rôles de ces acteurs dans ce nouveau projet seront également définis. Nous avons vu que, pour que l'alliance aboutisse à une création nouvelle, il faut que les alliés acceptent de se situer dans une logique de désappropriation et de dé-maîtrise, conditions nécessaires pour qu'une véritable *création* collective puisse voir le jour.[104]

Ne retrouve-t-on pas ces éléments (désappropriation et dé-maîtrise, en tant qu'acceptation de ne pas tout maîtriser) dans la position des pouvoirs publics confrontés à une alliance ? Il nous semble qu'il y a un pas à franchir de la part des pouvoirs publics pour s'engager dans de telles alliances, un pas qui est de l'ordre de la désappropriation et qui consiste à accepter de partager la gestion de l'intérêt général avec d'autres acteurs. [105] C'est une vision relativement partagée par les acteurs des partenariats entre associations et entreprises : l'engagement de la société civile dans la gestion de ces grands enjeux a pour corollaire le fait

[104] Nous disions que l'on peut voir l'alliance comme un *espace* ; il s'agit de la pensée aussi comme un *vide*.

[105] Nous nous référons ici non seulement à des exemples donnés par les acteurs associatifs (tel préfet à qui l'on propose que l'État participe au projet commun d'une association et d'une grande entreprise visant à créer un chantier d'insertion dans une zone sinistrée d'un département grâce, notamment, à l'investissement conséquent de l'entreprise, et qui répond à ses interlocuteurs qu'ils n'ont pas besoin de lui ; voir entretien avec J.-G. Henckel, 30 juillet 2014) mais aussi à la littérature sur l'innovation sociale (« Cependant [les pouvoirs publics] doivent se laisser convaincre de la possibilité d'apprendre de nouvelles choses à partir d'initiatives locales émanant de la société civile. » (FTU, 2013, p.3)).

que les pouvoirs publics acceptent de « se nourrir de la contribution des autres acteurs du bien commun » (voir le compte-rendu « Messages clefs – partenariats, alliance », p.5, Annexe II).

Du côté des entreprises, ne retrouve-t-on pas cette idée de désappropriation et de dé-maîtrise (au sens où l'entend E. Lasida, à savoir l'acceptation de ne pas tout prévoir à l'avance), lorsqu'elles apportent au projet des ressources non comptabilisées (leur temps), dans une posture de quasi gratuité (mécénat de compétence, « rachat » d'innovation sociétale *a posteriori*, investissement de type *impact first*) et dans des dimensions importantes et adaptables en fonction des besoins de l'alliance (variété et adaptabilité des moyens mis à disposition du projet, notamment dans l'accompagnement) ? Notons d'ailleurs le souhait de F. Gilbert que le Laboratoire de Mobilité Inclusive « ne s'intéresse pas aux enjeux d'aujourd'hui [mais aux grands enjeux de demain] et que chacun laisse de côté ses propres stratégies ».[106]

Enfin, du côté des associations, nos recherches nous donnent à penser que l'association doit accepter de *transmettre son projet* à l'alliance pour que celle-ci puisse se l'approprier et le transformer en une réponse générale, au niveau sociétal. À cet égard, on peut penser que l'alliance résulte d'une dépossession fondatrice et confiante. L'association qui a porté un projet pendant des années accepte de le remettre entre des mains multiples. Pour que le projet grandisse, il faudra qu'il change de visage, modelé par l'ensemble des acteurs impliqués. L'association reste certes partie prenante, garante des « valeurs socle », mais son rôle change : elle met à disposition son expertise (connaissance des bénéficiaires, du territoire, expériences passées, etc.), mais elle n'est plus le moteur unique et central du projet.

Cela nécessite une dose de confiance, une acceptation de l'inattendu et éventuellement de l'échec. C'est la raison pour laquelle, d'ailleurs, une telle alliance ne naît pas spontanément. Un temps de gestation est nécessaire, le temps de pratiquer la relation entre ceux qui vont composer l'alliance. Dans ce temps de gestation de l'alliance (qui n'est pas un temps passif), les relations peuvent prendre la forme de partenariats. On peut d'ailleurs penser qu'un partenariat entre une entreprise et une association est la première marche vers l'alliance. Le partenariat éprouve la relation humaine sur laquelle repose la relation inter-organisationnelle.

L'alliance ou la gestion collective d'un bien commun

On peut penser que la notion d'alliance émerge comme le support autonome (par rapport aux organisations qui la constituent) et nécessaire des projets d'innovation sociale déployés à grande échelle. Fondée sur une relation préexistante, elle suppose un désir commun de faire émerger une réponse à grande échelle à un enjeu sociétal particulier autour duquel les membres de l'alliance se retrouvent. L'alliance s'analyserait plutôt ici comme le support autonome permettant la gestion d'un bien commun, au sens d'E. Ostrom. Les parties à l'alliance reconnaissant l'aspect fondamental d'une certaine

[106] Voir entretien avec F. Gilbert, 4 août 2014.

problématique (précarité énergétique, mobilité, isolement des personnes âgées, etc.) pour l'avenir de notre vie en société, reconnaissent l'intérêt qu'elles ont à le gérer ensemble et acceptent de se retrouver communs gestionnaires de ce bien.

Cette conception de l'alliance suppose de s'éloigner de l'idée « d'alliance stratégique » propre au monde des affaires qui, nous rapprochant d'une vision utilitariste des alliances, pourrait empêcher d'envisager la portée sociétale d'une alliance support du changement d'échelle d'une innovation sociale. Cependant, on ne peut pas s'affranchir de l'intérêt des intervenants à l'alliance.

Nous proposons ci-après un modèle qui reprend l'idée d'une alliance autonome de ses parties et tentons de caractériser les différents éléments de l'articulation entre l'alliance et ses parties.

Conclusion de la Partie III

Dans le paragraphe I de cette Partie III, nous avons présenté l'émergence de partenariats multi-acteurs à des « niveaux » différents, local et national. Nous avons montré l'intérêt de leur articulation pour permettre la réplication de l'innovation sociale sur différents territoires sans compromettre son appropriation au niveau local.

Dans le paragraphe II, nous montrons les grandes transformations que devraient subir des projets d'innovation sociale pour pouvoir passer de la phase d'essaimage à la phase d'industrialisation.

Dans le paragraphe III, en nous fondant sur les approches juridique et économique de l'alliance développées dans la Partie I de ce mémoire, nous montrons les conditions théoriques dans lesquelles l'alliance peut devenir le support des transformations à apporter à un projet d'innovation sociale afin d'envisager une réponse d'envergure à une problématique sociétale spécifique. En particulier, nous proposons de penser l'alliance comme un espace commun de création, autonome par rapport à ses parties constituantes, mais dans lesquelles ces parties s'impliquent à part entière.

Peut-on dès lors penser une manière de traduire dans la réalité une telle alliance ? Peut-être faudrait alors penser l'alliance comme une entité conceptuelle qui reçoit de la part de ses différentes parties – les acteurs pertinents sur une problématique – les éléments permettant d'envisager la transformation du projet d'innovation sociale. Nous développons ci-dessous l'exemple d'une alliance entre trois catégories d'acteurs : associations, entreprises et pouvoirs publics. On pourrait toutefois envisager la participation de partenaires de nature différente.

L'association apporterait d'abord à l'alliance, comme nous l'avons dit plus haut, le concept du projet auquel elle a abouti lors de la phase d'essaimage, ainsi que son expertise sur la thématique (en particulier, la connaissance des bénéficiaires/usagers concernés par la thématique, mais aussi la capacité à réunir une

diversité d'acteurs)[107], peut-être par l'intermédiaire d'une équipe mise à disposition. L'association retirerait de l'apport du projet à l'alliance, ainsi que de sa participation à celle-ci, un financement à destination de sa R&D sociale, mais aussi le financement de l'équipe dédiée mise à disposition de l'alliance. Comme nous l'avons vu, l'association, en travaillant au changement d'échelle des solutions d'innovation sociale qu'elle porte, a la satisfaction de remplir sa mission d'intérêt général.

Les partenaires entreprises apporteraient à l'alliance, idéalement selon le modèle d'investisseur sociétal, leur expertise en matière de développement, l'accès à des réseaux et des compétences rares, mais aussi des financements. Une équipe dédiée[108] pourrait être consacrée à ce projet par l'entreprise participante (via par exemple du mécénat de compétence). Les entreprises bénéficieraient en retour d'une proximité avec l'innovation sur cette thématique.

Les pouvoirs publics pourraient apporter à l'alliance non seulement leur connaissance du territoire et des dispositifs existants sur la thématique, mais aussi la capacité à proposer des modifications législatives permettant de résoudre des blocages d'ordre juridique. Ils pourraient aussi apporter des financements à l'alliance. Les pouvoirs publics retireraient de la participation à cette alliance des propositions de réponses à des grands enjeux sociétaux dans un souci d'efficacité des politiques publiques.

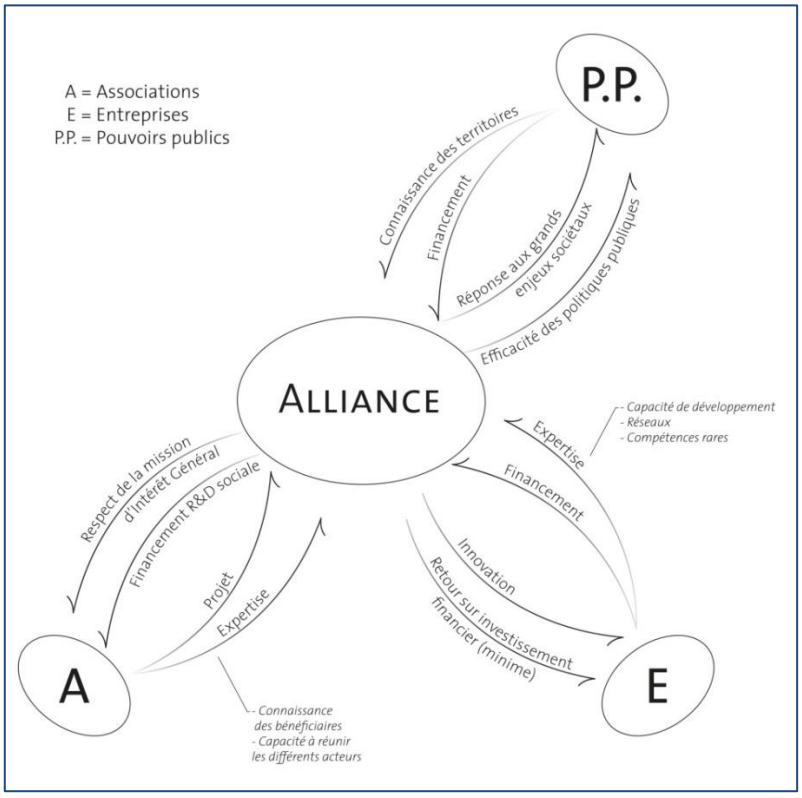

Figure 5 : L'alliance pour la généralisation de l'innovation sociale

[107] Voir à cet égard l'entretien avec S. Waserman, du 19 août 2014. Pour S. Waserman, il est très rare de pouvoir réunir autour d'une même table des acteurs associatifs, des entreprises privées, des ministères et c'est une capacité que possède le monde associatif.

[108] Par équipe dédiée, on entend par exemple des personnes impliquées à 25% de leur temps dans l'alliance.

CONCLUSION

L'étude théorique nous a permis de caractériser les difficultés que soulève le changement d'échelle d'un projet d'innovation sociale. Elles sont d'abord liées à l'innovation sociale elle-même dont la diffusion repose sur des phénomènes complexes de réplication et d'appropriation. La diffusion de l'innovation sociale dépendra de ses caractéristiques : selon qu'elle est fortement liée à un territoire ou à un contexte particulier, selon qu'elle résulte d'un concept fort qui n'est guère modifiable, ou qu'elle peut être adaptée en fonction des contextes dans lesquels elle se répand, ou encore selon qu'elle nécessite l'implication constante des bénéficiaires/usagers au cours du processus d'innovation, les méthodes et les outils de la diffusion seront différents. Les structures d'intérêt général doivent opérer des arbitrages entre la vitesse de diffusion et l'appropriation, la cohésion de l'innovation sur l'ensemble du territoire et son adaptation locale, la réussite du développement national et la réalité du changement qu'elle permet dans la vie des personnes à qui elle est destinée.

Les canaux de diffusion des innovations sociales dépendent donc profondément des caractéristiques de chaque innovation. Plus encore peut-être que dans les sciences et l'industrie, le changement d'échelle de l'innovation sociale « crée le phénomène », pour reprendre au profit de l'innovation sociale la formule du physicien Charles-Eugène Guye.[109] La mise sur le marché d'un médicament ou son développement international fait l'objet d'une pharmacovigilance sérieuse en raison de ces phénomènes qui peuvent apparaître lors du changement d'échelle. La « mise sur le marché » de l'innovation sociale (au sens, bien entendu, de diffusion ou de généralisation), quant à elle, nécessite d'avoir *réinventé* au préalable les contours de l'innovation sociale elle-même,[110] dans un dialogue de proximité avec les territoires pour vérifier que l'innovation sociale redessinée n'a pas perdu le contact avec le terrain, c'est-à-dire avec les besoins sociaux auxquels elle répond.

La complexité du changement d'échelle est aussi liée aux caractéristiques des structures qui portent l'innovation sociale. Il est particulièrement compliqué pour des structures à vocation sociale de se développer sans changer de nature, en maîtrisant les frais de fonctionnement pour continuer « à servir », sans devoir « se servir » et donc sans compromettre leur mission sociale. Il leur faut notamment préserver la capacité d'innovation des premiers temps, capacité qui sera nécessaire à la modélisation de l'innovation et à l'invention de ses canaux de diffusion.

Quelle place les travaux académiques réservent-ils aux partenariats entre associations et entreprises dans le processus de diffusion de l'innovation sociale ? S'ils consacrent le rôle des partenariats (y compris avec les entreprises) comme l'un des facteurs de succès de l'ancrage local d'un projet, notant qu'une approche multi-partenariale au sein d'un écosystème d'acteurs locaux est nécessaire mais difficile à mettre en place, la littérature n'accorde guère de place à l'entreprise en tant que partenaire du développement de

[109] Voir p.33.
[110] C'est le cas pour les innovations sociales les plus complexes.

l'innovation sociale, alors même qu'elle fait référence à une liste élargie de partenaires potentiels dans ce processus.

Nous proposons deux hypothèses pour expliquer l'invisibilité des partenariats entreprises – associations dans les travaux que nous avons consultés. D'une part, la question des moyens financiers nécessaires au développement d'une innovation sociale est très rarement abordée et, lorsqu'elle l'est, c'est pour mentionner les initiatives gouvernementales ou de nature philanthropique qui ont vu le jour dans d'autres pays pour soutenir financièrement le développement des innovations sociales. Or, en France, les premiers partenariats entre associations et entreprises ont pris la forme du mécénat qui ne concernait pas de manière spécifique le développement de l'innovation sociale. D'autre part, la pratique des partenariats entre entreprises et associations est relativement récente en France et ceux qui visent expressément la diffusion de l'innovation sociale sont extrêmement rares. Ces initiatives se sont structurées récemment et la recherche ne les a pas encore appréhendées comme phénomène social.

L'étude de ces pratiques récentes fait apparaître assez nettement le rôle que peuvent jouer les entreprises dans le processus de changement d'échelle de l'innovation sociale. Certains partenariats permettent à des associations d'amorcer le processus de changement d'échelle du projet d'innovation sociale qu'elles portent, notamment en leur apportant une diversité de moyens qui leur sont inaccessibles mais indispensables pour mener des projets de développement. Ces structures sont petites et relativement jeunes, proches du terrain et innovantes, mais elles souffrent d'un déficit de légitimité et de savoir-faire en matière de développement de projets que les entreprises peuvent combler.

À cet égard, les partenariats avec des entreprises ont *a priori* le mérite de permettre aux structures associatives d'éviter de devoir gérer une croissance interne qui lui permettrait *in fine* d'obtenir cette capacité de développement elle-même, croissance interne dont nous avons vu qu'elle était un chemin de crête difficile entre deux gouffres : la perte de sens et la débrouille chaotique. Finalement, les partenariats apportent la mesure de ce qui est strictement nécessaire au développement du projet, sorte de frugalité bénéfique qui permet aussi à l'association de préserver ses capacités d'innovation.

Au-delà de ces « partenariats de développement », comme on pourrait les nommer, le modèle d'investisseur sociétal, dessiné spécialement pour permettre le changement d'échelle des projets d'innovation sociale, permet de mettre à disposition des projets une conjonction de ressources (mixité des financements, accompagnement technique et structurel, co-investissement, capacité de développement) sur laquelle l'association pourra s'appuyer, mais surtout d'impliquer l'investisseur dans le projet d'innovation sociale. Il semble que ce soit cette *implication* de l'entreprise dans le projet qui soit déterminante pour que le projet puisse franchir les étapes du développement, et notamment passer de l'essaimage expérimental à la généralisation. On peut, d'ailleurs, penser que l'implication est le signe que le partenariat entre une entreprise et une association est devenu alliance : alors que le partenariat est un outil au service du projet d'une organisation, l'alliance est le support d'un projet commun à ses parties

dans lequel elles ont perçu un intérêt conjoint. De telles alliances existent au niveau local et émergent au niveau national avec l'implication de grandes entreprises.

Si des études ont été menées sur la motivation des entreprises à construire des partenariats avec les associations,[111] si l'on connaît peu ou prou les motivations des philanthropes pour intervenir sur des causes sociales (souvent touchés par une expérience de vie personnelle), il serait intéressant de comprendre quels peuvent être les ressorts de l'implication d'une grande entreprise dans une alliance visant à favoriser la généralisation d'une solution sociale. À cet égard, nous avons identifié trois pistes de réponse. Nous avons vu que la proximité entre le projet et le cœur de métier de l'entreprise est une condition *sine qua non* de son implication. Nous avons vu aussi que la durée des relations partenariales accroît la qualité de ces dernières, incitant les entreprises à poursuivre la relation. Nous avons enfin évoqué le fait que les grandes entreprises peuvent chercher à retrouver innovation et ancrage local, par l'intermédiaire des entrepreneurs sociaux (et, par extension, des associations) qui jouent alors le rôle d'interface entre la société et l'entreprise. Ces ressorts sont-ils suffisants pour qu'une entreprise décide de s'impliquer dans un projet de généralisation d'une innovation sociale, de faire de la réussite de l'alliance un projet d'entreprise ?

* * *

Le RAMEAU explique que les partenariats ont trois niveaux d'impact sur le bien commun : des impacts en termes d'innovation (ils permettent de réduire les fragilités mais aussi de créer de nouveaux moteurs de croissance), de performance des organisations partenaires (amélioration de la performance des entreprises au niveau RSE et développement des missions d'intérêt général des associations) et de confiance (résultant de la construction collective de solutions).

De quelles valeurs ces alliances entre entreprises et associations sont-elles le signe dans la société ? Ces alliances sont d'abord un signe de confiance en la différence. Le fait que des organisations de nature aussi différente, dans l'esprit des citoyens, que les entreprises et les associations travaillent ensemble à faire émerger des solutions sociales peut contribuer à diffuser l'idée selon laquelle l'altérité peut être féconde.

Partant, elles sont aussi signe d'humilité, celle d'accepter d'écouter la différence et de se défaire de certaines idées reçues. Nous avons pu le constater au cours des entretiens, elles permettent de briser certains préjugés et représentations sociales. Elles participent d'une posture d'ouverture et de modestie chez les organisations qui y prennent part.

Nous ajouterons enfin que ces alliances sont un signe de partage. J.-G. Henckel, à la tête du Réseau Cocagne, se voit comme « un organisateur du partage ». Les alliances qui reposent sur une mixité des ressources au profit d'un mieux-être social et sociétal sont le signe discret d'une solidarité complète, à la

[111] Voir les quatre grands objectifs identifiés par Le RAMEAU comme étant ceux des entreprises qui construisent des partenariats avec les associations (cf. Partie II, Chapitre II, Section 2, Remarques conclusives, p.101).

fois personnelle (à travers les personnes qui s'engagent) mais aussi institutionnelle (avec la présence des pouvoirs publics). Par rapport à la solidarité nationale du système de redistribution, ces alliances ont l'avantage d'être incarnées : on associe un projet au nom d'une entreprise et d'une association, les cadres d'une entreprise peuvent aller sur les lieux des projets soutenus pour vivre la solidarité, etc. Or il est nécessaire non seulement de pouvoir constater de visu ce que permet son acte de partage, mais également de voir que d'autres s'engagent aussi, pour que se renforce le sentiment d'appartenance à une communauté.[112]

Si, effectivement, les alliances permettent de diffuser de la confiance en l'altérité dans une société en proie à la peur de l'autre, l'envie du partage au cœur des inégalités, et une valorisation de la modestie, de l'écoute et de l'humilité comme outils de la rencontre, alors ces alliances méritent qu'on les expérimente. Elles méritent aussi que les pouvoirs publics les envisagent comme une hypothèse possible du changement d'échelle des projets d'innovation sociale, aussi crédible au moins que le financement des structures de l'ESS porteuses d'innovation sociale par la Banque Publique d'Investissement.

[112] Voir Rosanvallon, P. (2011). La société des égaux, Chapitre V, Paris : Seuil.

BIBLIOGRAPHIE

ASSENS Christophe et CHERBIB Jihène, (2010). L'alliance asymétrique : une stratégie durable ?, *La Revue des Sciences de Gestion* 3/ 2010 (n°243-244), pp. 111-119

AURIAC J., CHANON A (2012). L'entreprise à l'ère de la défiance, De l'intérêt du dialogue sociétal, L'Harmattan 2012 Partie 2, Chapitre 2 "Universitaires : un champ fortement réinvesti" pp. 125-134.

AVISE (2014). Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales, Note d'analyse, janvier 2014.

BARTHELEMY, J., (2006). Création et appropriation de la valeur dans un partenariat, *Revue française de gestion* 5/ 2006 (n° 164), pp. 141-155

BEAUMONT (de), S. (2013). Dans quelle mesure les entreprises peuvent-elles légitimer leurs actions de mécénat, notamment en temps de crise. Mémoire de Master 2 Economie Solidaire et Logiques de Marché, Institut Catholique de Paris.

BESANÇON, E., CHOCHOY, N., et GUYON, T. (2013). L'innovation sociale: Principes et fondements d'un concept (L'Harmattan).

BOSCHMA, R. (2004). Proximité et innovation. Économie rurale *280*, pp. 8–24.

BOSCHMA, R. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment. Regional Studies *39*, pp.61–74.

BOUCHIKHI, H. (2014). Intervention à la table ronde plénière d'ouverture, à la conférence Changer d'échelle : un peu, beaucoup, passionnément, pas du tout ? ESSEC, 5 juin 2014.

CHALENCON, G. et al. (2006), Changer d'échelle. Dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires : une voie pour développer l'entreprenariat social. Etudes de cas, témoignages et synthèse, Un partenariat entre la Chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC, la Caisse des Dépôts et l'AVISE.

CHORUM, en partenariat avec CIDES et Le RAMEAU (2011), Les partenariats associations & entreprises, Initier ou renforcer une politique de partenariats avec les entreprises, novembre 2011.

CLOUTIER, J., et CRISES (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale? (Montréal: CRISES).

DANDURAND, L. (2005). Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative. Revue française d'administration publique *115*, p. 377.

DEBRAY, C. (2013). 1+1=3, Association et entreprises : quelles alliances pour transformer le monde ?, La Tribune Fonda, n°217, Mars 2013, p. 10.

DURACKA, N. (2012). Le mouvement cartonero : Etude de cas. De l'innovation par le désapprentissage. (Nancy).

DURANCE, P. L'innovation sociale, ou les nouvelles voix du changement. CNAM, Paris.

EYNAUD, Ph., (2014). Introduction à la table ronde : Le web, les associations et les communs, IAE de Paris, 2014. Vidéo en ligne.

FAVEREAU, O., PICARD, P., (1996). L'approche économique des contrats : Unité ou diversité ? Sociologie du travail A. 1996, vol. 38, n° 4, pp. 441-464.

FTU (ASBL FONDATION TRAVAIL-UNIVERSITE) (2013). Qu'est-ce que l'innovation sociale ? Note d'éducation permanente de l'ASBL Fondation Travail-Université, N° 2013–10, septembre 2013.

HAMELIN, J.-F., (2012). Le contrat-alliance. Paris : Economica.

GADREY, J., (2013). Les biens communs et l'ESS. Communication à la rencontre « Les économistes et l'ESS », co-organisée par le LABO de l'ESS et le Master 2 APIESS de Lille1 le 21 novembre 2013.

HEIDSIECK, C.-B. et PELLETRET C., (2013), *Comment les associations innovent-elles ?* JurisAssociations 485/2013, pp. 28-30.

HILLIER, J., MOULLAERT, F., et NUSSBAUMER, J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. *Géographie, économie, société* 2/ 2004 (Vol. 6), pp. 129-152.

HOLLAND, G. et SENE, O. (2010), Elinor Ostrom et la Gouvernance Economique, *Revue d'économie politique*, 2010/3 Vol. 120, pp. 441-452.

INSEE METHODES (2005), De la sous-traitance au réseau : la variété des relations inter-entreprises. Dixième séminaires de la direction des statistiques d'entreprises. Juin 2005, n°109.

IGALENS J., JORAS, M., 2002, La responsabilité sociale de l'entreprise, Editions d'Organisation. « La problématique des parties prenantes », pp. 37-40.

LASIDA, E., (2007) Bien commun, économie et finance. Communication au colloque « Bien commun, personne et sens », Institut Catholique de Paris, 30 novembre 2007.

LASIDA, E., (2011) Le goût de l'autre. La crise, une chance pour réinventer le lien, Paris : Albin Michel, 326 p., 2011.

LASIDA, E., (2014 a). Des biens communs au bien commun. Une lecture économique de la pensée sociale de l'Eglise. Communication à la Journée d'études, Christianisme et bien commun, Institut Catholique de Paris, 17 juin 2014.

LASIDA, E., (2014 b), Rapport intermédiaire « Evaluer l'utilité sociale de l'Arche ».

LLORCA Matthieu, SELTENE Mehdi, « Les alliances socialement responsables : enjeux stratégiques et conditions de succès pour les entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion* 3/ 2008 (n°231-232), pp. 155-160.

MEDEF, en partenariat avec Le RAMEAU (2014). Construire ensemble : Entreprises & Associations. p. 87.

Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises, fiche sur le partenariat Voiture & Co-Renault Mobiliz, juillet 2014.

PACHE, A.-C. ET CHALENCON, G. (2007). Changer d'échelle. Vers une typologie des stratégies d'expansion géographique des entreprises sociales. *Revue internationale de l'économie sociale,* n°305, pp.32-48.

PICARD, P., (1996), Des alliances stratégiques aux alliances logistiques, Communication à la *Vème Conférence de l'AIMS*, Association Internationale de Management Stratégique, Lille (France). Actes publiés sur : http://www.strategie-aims.com/events/conferences/18-veme-conference-de-l-aims/themes

PIGE B. et al., 2010, Management et contrôle de gestion, Manuel, application et corrections, Groupe Revue Fiduciaire.

PORTER, M. et KRAMER, R., 2011, Creating Shared Value, Harvard Business Review, janvier-février 2011.

RAMASWAMY, V. et GOUILLART, F., Building the Co-Creative Enterprise, Harvard Business Review, octobre 2010, pp.100-109.

RAMEAU, partenariat Voiture & Co-Renault Mobiliz, évaluation de la période 2011-2013 : Rapport consolidé suite à la réunion d'échanges entre partenaires du 8 janvier 2014.

RAMEAU, Note de réflexion sur l'entreprise responsable, Contributions aux Assises de l'Entrepreneuriat, février 2013.

RAMEAU, Propositions pour développer l'entreprise responsable, Contributions aux Assises de l'Entrepreneuriat, février 2013.

REY DE MARULANDA et al. (2010), From social innovation to public policy, CEPAL /ECLAC, United Nations, Santiago de Chile.

RICHEZ-BATTESTI, N., et VALLADE, D. (2009). Économie sociale et solidaire et innovation sociale : Premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc Roussillon. Innovations *30*, p. 41.

RIZOPOULOS, Y., GREGOIRE BORZEDA, C., (2001). « Interactions durables, coopération et confiance - Enseignements d'une enquête », *Revue d'économie industrielle*. Vol. 96. 3e trimestre 2001. pp. 55-80.

ROLLIN, J., VINCENT, V., (2007), Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec, RQIS, Université du Québec.

ROMEFORT (de), A. (1988). Promouvoir l'emploi, convivialité et partenariat. Chapitre III, l'émergence du partenariat. L'Harmatan.

ROSANVALLON, P. (2011). La société des égaux, Chapitre V, Paris : Seuil.

ROUSSELLE, M. (2013). L'innovation sociale, une solution durable aux défis sociaux. Informations sociales *n° 180*, pp. 140–148.

SEBTI, H., (2008). Amour, gloire et rupture - Une étude longitudinale du rôle de la gouvernance dans la création et le partage de la valeur dans une joint-venture internationale, Communication à la *XVIIème Conférence de l'AIMS*, Association Internationale de Management Stratégique, Nice (France). Actes publiés sur : http://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/themes

STIGLITZ, E., SEN, A. et FITOUSSI, J.-P., 2009, Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social, en ligne sur www.stiglitz-sen-fitoussi.fr.

TAYLOR, J., in FOWLER, A., et MALUNGA, C.,(2010), *NOG Management, The Earthscan Companion (London, Earthscan Publishing: 2010), Chapter 13 "The Phase of Organisational Development"* , pp. 191-201.

Union européenne, Commission européenne, et Bureau des conseillers de politique européenne (BEPA) (2011). Empowering people, driving change: social innovation in the European Union (Luxembourg: EUR-OP).

Wimoov, site internet : www.wimoov.org