



### Science Arts & Métiers (SAM)

is an open access repository that collects the work of Arts et Métiers Institute of Technology researchers and makes it freely available over the web where possible.

This is an author-deposited version published in: <https://sam.ensam.eu>  
Handle ID: <http://hdl.handle.net/10985/23521>

#### To cite this version :

Valérie BILLAUDEAU, Hervé CHRISTOFOL, Jean-Pierre MATHIEU - Dynamiques entrepreneuriales au sein de projets collectifs d'innovation sociale - Marché et organisations - Vol. n° 36, n°3, p.153-177 - 2019

Any correspondence concerning this service should be sent to the repository

Administrator : [scienceouverte@ensam.eu](mailto:scienceouverte@ensam.eu)



# DYNAMIQUES ENTREPRENEURIALES AU SEIN DE PROJETS COLLECTIFS D'INNOVATION SOCIALE

**Valérie BILLAUDEAU**

*ISTIA-Université d'Angers  
ESO-Angers UMR CNRS 6590  
billaudeau@univ-angers.fr*

**Hervé CHRISTOFOL**

*ISTIA-Université d'Angers  
Laboratoire LAMPA-Arts et Métiers Paris Tech Angers EA1427  
herve.christofol@univ-angers.fr*

**Jean Pierre MATHIEU**

*ESO-Angers UMR CNRS 6590  
jpmnant@gmail.com*

## **RESUME**

Pour optimiser l'accompagnement de l'entrepreneuriat collectif sur le chemin de l'innovation sociale, l'équipe du projet ISTEES (Innovation Sociale et Technologique dans l'Economie Sociale et Solidaire<sup>54</sup>) a conçu deux outils afin d'aider les porteurs de projets ; 1- L'AutoDiagnostic de l'Innovation Sociale-ADIS qui a pour but d'aider à se repérer dans l'innovation sociale et faciliter l'argumentation pour obtenir des financements. 2- Un guide d'Accompagnement de Projets Innovants et Collectifs-APIC qui questionne de façon systémique les domaines de compétences de l'entrepreneuriat pour modéliser l'état d'avancement du projet. Après deux années d'expérimentation avec ces deux outils, nous proposons de présenter leur évolution pour mieux cerner le profil des entrepreneurs innovants.

Mots-clés : innovation, innovation sociale, entrepreneuriat, outil, accompagnement.

## ABSTRACT

### Entrepreneurial dynamics within collective social innovation projects

To improve collective entrepreneurship coaching on the social innovation way, the ISTEES (Social and Technological Innovation in the Social and Solidarity Economy) project team has designed two tools to help project leaders. On one hand, the Social Innovation Self Diagnostic-ADIS aims to help them to find their way in social innovation and facilitate the argumentation to obtain funds. On the other hand, the APIC guide for supporting innovative and collective projects examines the fields of entrepreneurial skills, based on the systemic approach, in order to model the progress of the project. After two years of experimentation with these tools, we propose to present their development to better understanding the process of innovative project leaders.

Key-words: innovation, social innovation, entrepreneurship, tools, coaching.

JEL Codes : L26, L 31, O 32, O 35.

## INTRODUCTION

Les études sur l'innovation sociale, notamment le dernier rapport de synthèse du groupe de travail « innovation sociale » du Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire en décembre 2011, les recherches du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales au Canada<sup>55</sup>, les travaux du Mouves<sup>56</sup>, de l'Avise<sup>57</sup>, du Labo de l'ESS<sup>58</sup>, etc. proposent des critères pour développer l'innovation sociale. Ils sont présentés sous forme d'articles scientifiques sur différents sites internet ou à travers le petit traité de l'innovation sociale publié par la Région Provence Alpes Côte d'Azur (PACA). Ces différentes approches font ressortir le besoin d'un outil facile d'accès, interactif et synthétique pour aider les porteurs de projets et leurs partenaires à repérer les points forts des innovateurs sociaux et de leurs projets. Par ailleurs, le 21 juillet 2014 a été votée la loi sur l'Economie sociale et Solidaire qui est une première pierre à une légitimation et une reconnaissance des statuts et valeurs des acteurs de l'ESS. Elle ouvre aussi

---

<sup>55</sup> Le CRISES : [www.crisis.uqam.ca](http://www.crisis.uqam.ca)

<sup>56</sup> Mouvement des entrepreneurs sociaux : [www.mouves.org](http://www.mouves.org)

<sup>57</sup> Agence ingénierie pour développer l'économie sociale et solidaire : [www.avise.org](http://www.avise.org)

<sup>58</sup> Le laboratoire de l'économie sociale et solidaire (ESS) est un *thinktank* : [www.lelabo-ess.org](http://www.lelabo-ess.org)

les statuts de l'ESS aux entreprises de l'économie capitaliste grâce à un agrément spécifique ESUS (entreprise solidaire d'utilité sociale). Ainsi, toute entreprise pourra accéder à cet agrément sous certaines conditions afin d'être considérée comme relevant de l'économie sociale et solidaire. En parallèle, la BPI France<sup>59</sup>, acteur majeur du financement de l'innovation publique, en 2015, le « guide de l'innovation nouvelle Génération ». L'ouvrage introduit « un changement de regard sur l'innovation et propose un référentiel nourri d'exemples concrets et porteur d'une approche multidimensionnelle de l'innovation »<sup>60</sup>. Cette acception de l'innovation intègre une dimension technologique et non technologique, le produit et le service, le procédé et l'organisation, l'incrémentation ou la rupture... autant de facettes en phase avec la diversification des types d'innovateurs.

Cette ouverture de la part d'un financeur et ce nouveau cadre renforcent le besoin d'outils pour aider les entreprises de l'ESS en particulier à identifier si leurs projets rentrent dans les critères de l'innovation sociale. Ce contexte pose la problématique suivante : Comment optimiser l'entrepreneuriat collectif sur le chemin de l'innovation sociale ?

Après une recherche sur l'innovation sociale et ses liens avec l'innovation technologique, l'équipe du projet ISTESS (Innovation Sociale et Technologique dans l'Economie Sociale et Solidaire<sup>61</sup>) a conçu deux outils complémentaires répondant à deux questions principales : Comment reconnaître les dimensions sociales du projet d'innovation d'une part des produits ou services proposés et d'autre part de l'organisation ou de l'entreprise ? Comment aider les porteurs de projet dans leur processus d'innovation sociale ?

Le premier outil, l'AutoDiagnostic de l'Innovation Sociale-ADIS, a pour but d'aider à reconnaître l'innovation sociale et faciliter l'argumentation pour obtenir des financements. Le second outil, le guide d'Accompagnement de Projets innovants et Collectifs (le guide APIC), questionne de façon systémique les domaines de compétences de l'entrepreneuriat pour modéliser l'état d'avancement du projet. Après deux années d'expérimentation et de modélisation, nous vous proposons de présenter l'état de formalisation de ces deux outils. En 2015, un travail de consultation entre chercheurs et professionnels du programme ISTESS a d'abord abouti à construire l'outil ADIS autour de cinq critères d'attention de l'innovation sociale. L'année 2016 a été l'occasion de tester ce dispositif auprès de porteurs de projets et d'accompagnateurs de projets. Les différents échanges ont permis d'aboutir à une nouvelle

---

<sup>59</sup> Banque publique d'investissement : [www.bpifrance.fr](http://www.bpifrance.fr)

<sup>60</sup> <http://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Innovation-Nouvelle-Generation-un-nouveau-regard-sur-l-innovation-9491>

<sup>61</sup> Projet de recherche financé en 2014 et 2015 par la Région Pays de la Loire.

version simplifiée et complétée d'un sixième critère. Pour l'utilisateur, ADIS offre ainsi la possibilité, en quelques clics, de se situer dans l'innovation sociale. Pour les chercheurs, ADIS génère des données qui permettent de déceler les points forts et faiblesses des projets à partir de six dimensions de l'innovation sociale. En 2017, le guide APIC a été affiné afin de permettre aux porteurs de projets de réaliser un état d'avancement de leurs compétences et besoins sur les dimensions entrepreneuriales repérées dans le cadre d'un projet collectif. La prochaine étape consistera à l'expérimenter auprès d'entrepreneurs et d'étudiants entrepreneurs des Pays de la Loire afin de générer une analyse réflexive (qui sont-ils et quels types de projets portent-ils ?). En effet, la Région des Pays de la Loire se positionne comme la seconde région de France en poids de l'Economie Sociale et Solidaire dans l'emploi total avec 14,3 % d'emploi en 2015 (par rapport à une moyenne nationale de 12,7 %). Elle représente 13,2 % des établissements employeurs privés (soit environ 15 000 établissements implantés dans la région Pays de la Loire) et 12,1% de la masse salariale distribuée (CRESS PDL, 2016 : 1). Les entreprises de l'économie sociale se répartissent pour 81 % d'associations (11 528 établissements), 14 % de coopératives (2 134 établissements), 4% de mutuelles (500 établissements) et 0,3 % de fondations (39 établissements) [CRESS PDL, 2016 : 2]. Nous les appellerons les entreprises sociales<sup>62</sup>.

## 1. L'ENTREPRENEURIAT SOURCE D'INNOVATION

Selon Schumpeter (1972), l'acteur central du phénomène et du processus entrepreneurial repose sur « l'entrepreneur » (concept renvoyant à un individu unique ou à un groupe d'individus). Les approches de l'entrepreneuriat sont multiples et ont été définies au Québec : « L'entrepreneuriat désigne l'appropriation et la gestion des ressources humaines et matérielles dans le but de trouver, de proposer et d'implanter des solutions qui répondent aux besoins des groupes ou des individus. L'entrepreneuriat comporte une attitude qui pousse une ou des personnes à se lancer dans une nouvelle activité, à prendre les moyens pour réaliser un rêve ou un désir, tout en tenant compte des risques de l'aventure » (Ministère de l'Education, du Loisir et du sport, Québec 2012). Barneto et Verstraete (2008) abordent l'entrepreneuriat sous deux angles : (1) Le *processus* (les phases par lesquelles un individu passe lorsqu'il entreprend) ; (2) Le *phénomène* (les niveaux d'analyse pertinents pour éclairer la démarche). En 2001, Sarasvathy propose une théorie de l'entrepreneuriat qui s'oppose à l'approche processus. Cette théorie appelée, *effectuation*, affirme que l'entrepreneur est avant tout opportuniste et qu'il apprend et construit par des séquences plus ou moins longues d'analyse et de synthèse, de conception et d'expérimentation, de

---

<sup>62</sup> <https://liste-entreprises.cncres.org/pays-de-la-loire>

théorie et de pratique. Une autre approche de l'entrepreneuriat, le social business, correspond à des organisations dont l'objectif n'est pas la maximisation du profit, même si elle est présente dans son modèle économique. En effet, ce sont des entreprises qui doivent dégager au moins 50% de leurs ressources des activités commerciales lucratives même si leur objet est social. « L'entrepreneuriat social englobe les activités et les processus entrepris pour découvrir, définir et exploiter les opportunités afin d'augmenter la richesse sociale en créant de nouvelles entreprises ou en gérant les organisations existantes d'une manière innovante » (Zahra et al, 2008 : 5). Pour d'autres, l'entrepreneur social est appréhendé comme « un individu visionnaire, dont l'objectif premier n'est pas de faire du profit mais de créer de la valeur sociale, capable à la fois de saisir et d'exploiter les opportunités qui se présentent à lui, de rassembler les ressources nécessaires à la conduite de sa mission sociale, et de trouver des solutions innovantes aux problèmes sociaux de sa communauté, non traités par le système en place » (Boussaguet, Haddad, 2013 : 19). D'origine anglo-saxonne (Dees, 1998 : 3 ; Dees et Anderson, 2006 : 44 ; Defourny et Nyssens, 2010 : 34), le social business s'est répandu dans tous les pays. L'entrepreneur social constitue un agent de l'innovation avec les caractérisations suivantes : saisir les opportunités du marché, conduire le changement mais aussi mener l'innovation (Boutillier, 2010 : 108 ; Dacin et al., 2010 : 42 ; Dardour, 2012 : 51). La revue de littérature montre que l'entrepreneuriat social est corrélé à une approche innovante pour traiter des besoins sociétaux complexes (Peredo et McLean, 2006 : 59, Zahra, 2009 : 522, Mair, 2010 : 2, Fayoll, 2015 : 41). L'innovation lui serait donc intrinsèque et prendrait une forme particulière, celle de l'innovation sociale (Perrini et Vurro, 2006 ; Dees et Anderson, 2006). Au fil des recherches sur l'innovation sociale, cette dernière est repérée non seulement dans les associations et les entreprises relevant de l'économie sociale mais aussi dans le secteur privé et dans le secteur public (Lévesque, Mendell, 2005 : 12). Un autre courant (Commission Européenne, 2011 : 14) parle plutôt de l'entreprise sociale comme étant au cœur de l'innovation sociale (Persais, 2017 : 80, réseau EMES<sup>63</sup>). Par exemple, la plateforme Social Planet, en région Pays de la Loire, a répertorié 187 initiatives innovantes<sup>64</sup> et a présenté un panel dans son « Petit traité de l'innovation sociale » (Parent, 2014). Dans tous les cas, considérer l'entrepreneur comme l'essence ou le cœur de l'entrepreneuriat comme la diversité et la variété des facteurs qui peuvent entourer le processus de création. Des facteurs socioculturels peuvent également expliquer l'acte entrepreneurial. La création d'entreprise est à appréhender comme un phénomène complexe et multidimensionnel devant inclure les caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur et des facteurs

---

<sup>63</sup> [http://www.socioeco.org/bdf\\_organisme-112\\_fr.html](http://www.socioeco.org/bdf_organisme-112_fr.html)

<sup>64</sup> <http://community.social-planet.org/carto/map>

contextuels (Hernandez, 1999). « La place de l'entrepreneur est de prendre position entre les autres acteurs, par une action risquée (celle d'entreprendre), en proposant une configuration innovante (l'entreprise) qui présente pour chaque acteur une supériorité relative par rapport à ce qui existait pour eux quand leurs projets n'étaient pas ainsi coordonnés » (Morin, 1999 : 36). Nous situons en effet notre propos dans un processus entrepreneurial (dans l'économie sociale et hors économie sociale) itératif et non linéaire même si l'axe du temps y prend une place cruciale.

## **2. DES OUTILS POUR ACCOMPAGNER LES DYNAMIQUES ENTREPRENEURIALES AU SEIN DE PROJETS COLLECTIFS ET INNOVANTS**

Le soutien à l'entrepreneuriat est apparu comme un véritable facteur de transformation au risque d'en faire « la » solution à tous nos maux économiques et sociaux. En particulier, la Commission Européenne en avait fait un de ses vecteurs principaux pour atteindre les objectifs de Lisbonne 2010 (Commission européenne, 2003). Dans ce contexte où l'accompagnement de projets innovants constitue un axe majeur pour favoriser leurs développements, nous avons réalisé une enquête auprès des professionnels de l'accompagnement de porteurs de projets et d'initiateurs d'idées afin d'identifier les manques et les difficultés des entrepreneurs sociaux.

### **Méthodologie**

L'enquête réalisée en 2015 porte sur le processus d'accompagnement de projets pratiqués par des structures de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) et hors ESS en région Pays de la Loire. C'est une enquête qualitative (guide d'entretien semi-directif composé de dix questions par panel de publics-cibles) qui a recueilli les expertises et retour d'expérience de trois publics-cibles différents :

- les directeurs de structures : 10 dirigeants interviewés sur une vision globale de la structure par rapport à son environnement et les stratégies en matière de sélection et d'évaluation des porteurs de projets.
- les accompagnateurs : 9 experts interviewés sur les différentes phases et les outils utilisés lors du processus d'accompagnement.
- les porteurs de projets : 4 entrepreneurs interviewés sur leur retour d'expérience, les leviers et les limites rencontrés lors de l'accompagnement.

L'analyse de contenu des synthèses d'entretiens a permis de construire les diagrammes SWOT (force, faiblesse, opportunité, menace) des structures, leurs spécificités et leurs complémentarités sur le territoire, ainsi que les dimensions de l'entrepreneuriat abordées lors de l'accompagnement des projets individuels et collectifs d'innovation

sociale.

Ce sont les difficultés d'accompagnement des projets collectifs qui ont motivé la construction de l'outil d'autodiagnostic de l'innovation sociale (ADIS).

C'est le recensement des dimensions de l'entrepreneuriat qui conduit à la modélisation puis à l'outil d'accompagnement de projets innovants et collectifs (APIC).

Les résultats ont permis d'identifier, notamment, trois problèmes nuisant aux initiatives innovantes sur un territoire comme celui des Pays de la Loire <sup>65</sup>(et sans doute plus largement) : (1) une méconnaissance partagée par les acteurs des dimensions de l'innovation sociale qui empêche les porteurs de projet de valoriser leurs innovations et de les concrétiser dans le cadre de leur projet de création. (2) Un manque dans le panel d'outils d'accompagnement de projets d'un outil adapté à l'entrepreneuriat collectif. En effet, plusieurs dispositifs couvrent la création et le développement de projets grâce aux Technopoles, les Boutiques de Gestion, les Coopératives d'Activités et d'Emplois, des cabinets de consultants, les Chambres de Commerce et d'Industrie, etc. Mais ces dispositifs s'adressent principalement au portage de projets individuels. Seuls quelques organismes récents se sont spécialisés dans l'accompagnement de projets collectifs et socialement innovants : Alter Incub à Montpellier, les Ecosolies à Nantes, Ellyx à Bordeaux, l'Avisé au niveau national avec de nombreux outils accessibles en ligne. Cependant, aucun d'entre eux n'avait conçu un outil de diagnostic pouvant réunir l'existant, à propos de l'ESS et plus largement de l'innovation sociale. (3) Des dispositifs d'accompagnement divers du fait d'organismes et d'interlocuteurs multiples qui ne se connaissent pas toujours entre eux et qui ne peuvent pas orienter les porteurs de projet vers les solutions les mieux adaptées ; ces derniers ont souvent bien du mal à s'y retrouver ou à accéder aux dispositifs qui leur correspondent le mieux.

Afin de répondre à ces difficultés, nous avons travaillé à la création de deux outils : (1) l'« AutoDiagnostic de l'Innovation Sociale » : ADIS a pour

---

<sup>65</sup> La Région Pays de la Loire représente 5,8 % du territoire métropolitain avec 5 départements (dont 1 357 communes) et 5,7% de la population métropolitaine (3 633 000 habitants répartis par 114 habitants au km<sup>2</sup>). L'évolution annuelle de la population est de 0,9% (0,5% en France Métropolitaine) avec un taux de chômage de 8,3% (au 4<sup>ème</sup> trimestre 2016 contre 9,7% au niveau national) et le taux de pauvreté est de 10,7% (contre 14,3% au niveau national). L'emploi public représente 17%, ce qui positionne la région Pays de la Loire comme la moins administrée de France. En 2014, 23 000 créations d'entreprises ont pu se faire en plus des 9500 PME existantes, soit 30% des effectifs du secteur marchand non agricole. Sources : INSEE 2010, 2014, 2015 sur le site de la Région Pays de la Loire - <http://www.paysdelaloire.fr/dossiers-thematiques/chiffres-cles-region-des-pays-de-la-loire/>



but de reconnaître l'innovation sociale et de la valoriser en vue d'obtenir des financements. Cet outil permet aux porteurs de projets et aux structures d'accompagnement de réaliser un autodiagnostic afin de se positionner au sein des dimensions de l'innovation sociale. Si leur projet constitue une innovation sociale, il suppose des axes de travail et des points de vigilance spécifiques importants à développer. (2) Un guide d'« accompagnement de projets innovants et collectifs » : le guide APIC qui questionne 9 dimensions de l'entrepreneuriat. Cet outil permet aux porteurs de projets et structures d'accompagnement d'échanger et de réaliser un état des lieux des compétences et l'état d'avancement du projet sur les dimensions entrepreneuriales, collectives, partenariales et innovantes.

## **2.1. L'« AutoDiagnostic de l'Innovation Sociale » : ADIS**

Afin d'aider les porteurs de projets à se repérer dans l'innovation sociale pour valoriser leurs projets ainsi que de venir en soutien aux professionnels de l'accompagnement de projets à trouver des financements, nous nous sommes appuyés sur les travaux réalisés en région PACA (cf le guide de l'innovation sociale paru au printemps 2014). Un travail de consultation entre chercheurs et professionnels du programme ISTEES a d'abord abouti à un questionnement autour de 5 critères d'attention de l'innovation sociale en 2015. L'année 2016 a permis de tester cet outil auprès de porteurs de projets et d'accompagnateurs de projets. Les différents échanges ont proposé une version simplifiée dans les questions posées et complétée d'un 6ème critère. ADIS 2018 offre la possibilité, en quelques clics, de se situer dans l'innovation sociale grâce à une photographie construite à partir des réponses renseignées.

### **2.1.1. ADIS un outil pour les porteurs de projets**

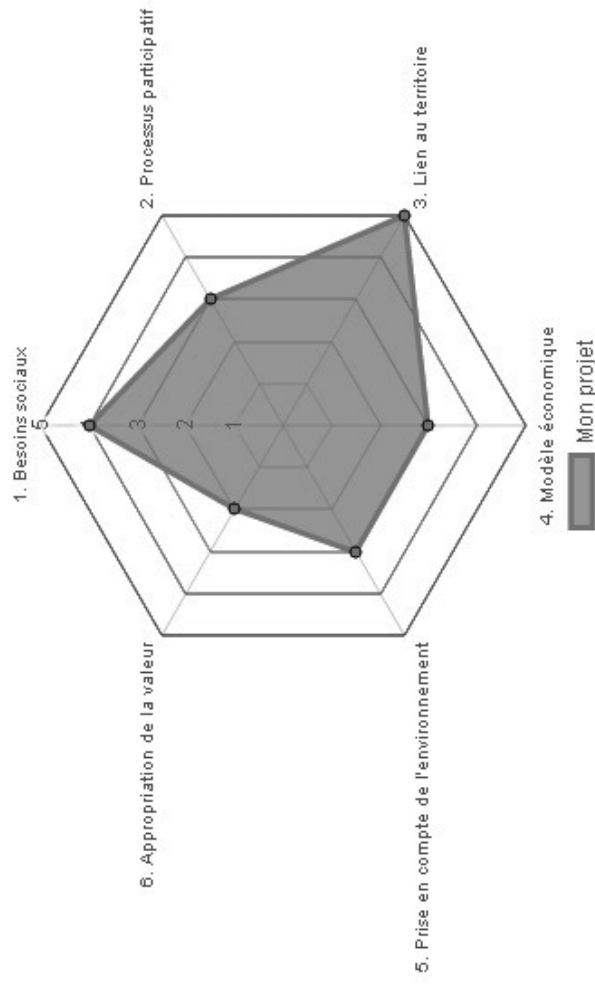
L'AutoDiagnostic de l'Innovation Sociale (ADIS) peut être utilisé pour tous types de projets. Le 4 novembre 2015 par exemple, 10 porteurs de projets se sont rassemblés pour en savoir plus sur les pratiques de l'économie sociale et solidaire. Parmi cet échantillon, certains souhaitent développer une entreprise sociale, d'autres de l'entrepreneuriat social sans que cette distinction ne soit clairement explicitée (cf notre premier point). Une participante qui s'appuie sur une longue expérience dans le monde de l'entreprise en communication, souhaite développer une activité. Elle fait déjà partie d'une coopérative d'activités et d'emplois. Un autre participant a le projet de développer une activité pour des centres d'accueils et d'hébergement de jeunes avec handicap. Il connaît le fonctionnement associatif mais s'interroge sur le statut de sa future activité. Une représentante de la Poste est venue pour avoir des idées afin de proposer

des projets pour des collègues, etc. La présentation d'ADIS a suscité un intérêt particulier de la part de ces porteurs de projets qui ne savaient pas si leurs idées pouvaient être considérées comme des innovations sociales. Ils y ont vu un support précieux à la fois pour se questionner et connaître leurs points forts ou leurs points faibles. Par ailleurs, lors de la journée de la solidarité à Angers en octobre 2016, l'AutoDiagnostic de l'Innovation Sociale a fait l'objet d'une démonstration à partir d'un collectif qui porte un projet de tiers lieu, c'est-à-dire d'un lieu multi-activités permettant d'y travailler mais aussi de se détendre et de créer des liens. A ce stade, le projet "Locomotive" est dans la phase de définition de ses missions et de son périmètre d'action sans encore connaître son lieu d'implantation. Pour autant, l'utilisation d'ADIS a, à la fois ouvert des questionnements et conforté les porteurs de projets dans leur aventure. La démarche consiste à choisir les réponses permettant de positionner le projet pour chacune des 6 dimensions suivantes : est-ce que le projet Locomotive répond à des besoins sociaux ? Est-ce un processus participatif ? en lien avec son territoire ? S'appuie-t-il sur un modèle économique ? Prend-t-il en compte son environnement ? L'appropriation de la valeur est-elle collective ? Le radar ci-dessous synthétise leur auto-diagnostic.

Figure 1 : application de l'outil ADIS au projet de création d'un tiers lieu : le projet « Locomotive » en 2016

## AUTO-DIAGNOSTIC D'INNOVATION SOCIALE (ADIS)

### Mon profil "projet innovant"



Deux points forts apparaissent dans le projet Locomotive : la réponse à un besoin social et le lien au territoire. En effet, le projet répond à des besoins d'acteurs variés et très impliqués dans le collectif : il s'agit à la fois d'associations, d'acteurs privés et de représentants de la collectivité car tous, sont convaincus qu'il y a un réel besoin d'un lieu pluriel et hybride. Ce projet, tel qu'il a été présenté en octobre 2016, est d'ores et déjà ancré dans le territoire du fait d'une volonté de l'inscrire dans un périmètre accessible, proche de la ville et bien délimité dans un quartier. Ainsi les acteurs et interlocuteurs du quartier sont impliqués et réagissent très favorablement ; depuis l'utilisation d'ADIS, une proposition d'un local dans un quartier a été faite et a mobilisé de nouveaux partenaires. Cependant, dans ce bilan, des points faibles apparaissent à la fois comme axes de travail et comme points de vigilance. L'appropriation de la valeur, par exemple peu développée, peut s'expliquer du fait que le projet n'en est encore qu'à l'idée et que la valeur du projet demande à être partagée par des acteurs qui ne connaissent pas encore le projet. Deux réunions publiques ont eu lieu mais le collectif estime que cette appropriation de la valeur sera décuplée dès lors que le lieu sera fixé. De la même manière, le processus participatif et la prise en compte de l'environnement ne sont pas des points forts. En effet, tant que le lieu n'est pas décidé, il est encore difficile de dire combien de personnes auront accès à des espaces de *co-working*, s'il y aura un *fablab* et de préciser le modèle économique ainsi que de déterminer concrètement la gouvernance du projet.

Le résultat obtenu avec ADIS a d'ailleurs motivé les porteurs de projets à accélérer leur recherche d'un lieu et donc à renforcer les aspects les moins avancés. Cette représentation des dimensions de l'innovation sociale d'un projet permet de relever ses points forts et ses points faibles, d'avoir un support de discussion au sein du collectif du projet et de pouvoir s'en servir d'arguments pour trouver des financements, des partenaires, des soutiens. Il peut être réitéré à plusieurs étapes du projet et utilisé comme un tableau de suivi pour visualiser l'évolution. Par contre, même si ces six critères d'attention doivent être renseignés, il n'est pas nécessaire qu'ils soient tous au niveau maximum pour que le projet soit socialement innovant. Selon la nature et l'objectif du projet, les échelles peuvent être fluctuantes. L'essentiel est de se questionner à propos de ces six dimensions et de savoir expliquer pourquoi certains sont moins développés que d'autres.

### **2.1.2. ADIS un outil d'aide au choix de financement de projets socialement innovants**

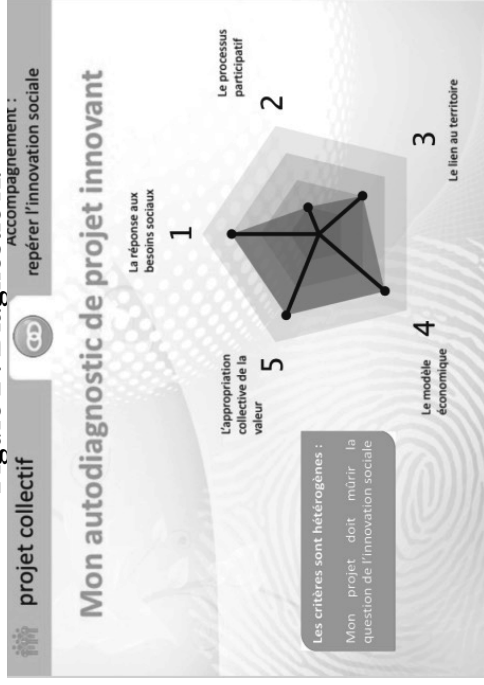
Même si le mécénat avec la culture, le patrimoine ou le développement durable reste un axe important de financement (cf le Crédit Agricole : <http://www.credit-agricole.com/Responsable-et-engage/Mecenat>), de plus en plus d'organisations choisissent (aussi, en

plus ou seulement) le critère de l'innovation sociale pour financer des projets. C'est le cas de nombreuses banques, de mutuelles mais aussi de fonds de dotation ou de Centres Communaux d'Action Sociale-CCAS. Le CCAS d'Angers a organisé, pour la première fois en 2016, le prix de l'innovation sociale locale. Ce prix a pour but de récompenser des projets innovants, des initiatives exemplaires et originales, œuvrant en faveur de la solidarité dans la Ville. Six thématiques<sup>66</sup> ont été choisies dans la perspective de valoriser des actions solidaires ayant un impact direct et positif pour les angevins. Il était ouvert aux associations du champ de la solidarité, aux entreprises de l'économie sociale et solidaire et à des collectifs de citoyens angevins (soutenu par un porteur juridique). Un travail de fond sur les critères d'évaluation des projets a été réalisé par l'équipe de techniciens et des élus chargés du dossier ; il a abouti à une grille d'évaluation complète avec 4 critères généraux et 18 critères d'appréciation et une notation allant de 0 à 3 points. Les critères principaux reposaient sur un volet social, un autre d'innovation, un troisième économique et un dernier méthodologique. Les trois premiers critères faisaient écho à ceux proposés par ADIS mais des aspects fondamentaux n'étaient pas présents dans cette grille ; l'ancrage territorial en particulier, le processus participatif et l'appropriation collective de la valeur. L'AutoDiagnostic de l'Innovation Sociale-ADIS a été testé après que le comité de sélection se soit réuni pour échanger ses appréciations et fait une pré-sélection. Il a été utilisé, pour cette première édition, comme un état des lieux des points forts et d'attention que le CCAS aura à faire dans le suivi avec les lauréats. Les résultats montrent que deux dossiers (sur sept) avaient suffisamment d'arguments développés pour qu'ils puissent être identifiés comme étant socialement innovants : en effet, leurs points forts portaient sur une forte réponse à des besoins sociaux, en lien avec le territoire, avec un modèle économique équilibré et, pour l'un d'entre eux, une appropriation collective de la valeur. Les points à améliorer portaient sur le modèle économique pour un des projets en particulier et sur le processus participatif. Pour les cinq autres projets lauréats ayant été testés, l'autodiagnostic révélait des critères très hétérogènes avec une variété de situations.

---

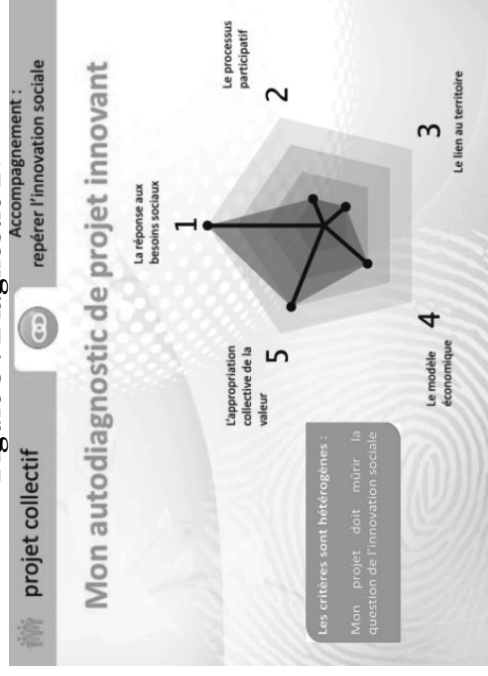
<sup>66</sup> La lutte contre l'isolement, l'insertion sociale professionnelle, l'accès aux droits, services et équipements, la mise œuvre du principe de réciprocité dont celui de bénéficiaire-bénévole, la mobilisation des angevins bénévoles pour agir en faveur des solidarités et la conjugaison de partenariats publics/privés

Figure 2 : Diagnostic A.



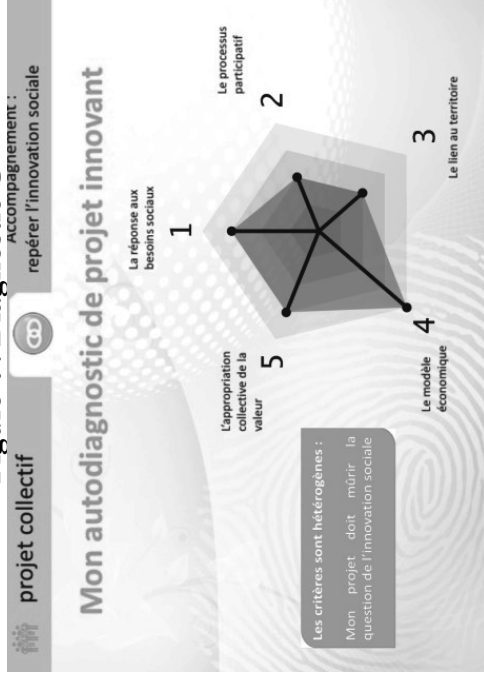
La réponse à des besoins sociaux, le modèle économique et l'appropriation collective de la valeur sont trois points satisfaisants du projet tandis que le processus participatif et le lien au territoire sont des points faibles à travailler.

Figure 3 : Diagnostic B.



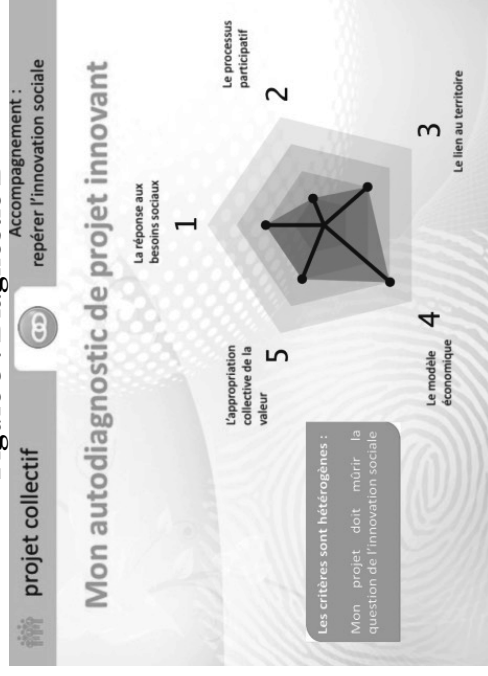
La réponse à des besoins sociaux est un point fort, l'appropriation collective de la valeur est un point satisfaisant du projet tandis que le processus participatif, le lien au territoire et le modèle économique sont des points faibles à travailler.

Figure 4 : Diagnostic C



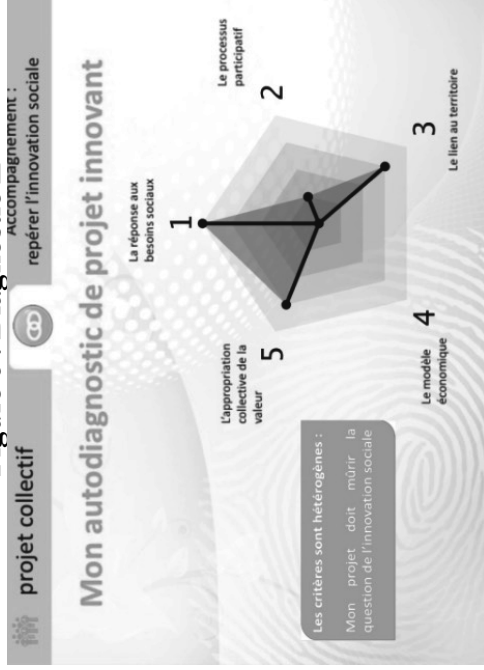
Le modèle économique est un point fort, la réponse à des besoins sociaux et l'appropriation collective de la valeur sont des points satisfaisants du projet tandis que le processus participatif et le lien au territoire sont des points faibles à travailler.

Figure 5 : Diagnostic D



Le modèle économique est un point satisfaisant du projet tandis que la réponse aux besoins sociaux, le processus participatif, le lien au territoire et l'appropriation collective de la valeur sont des points faibles à travailler.

## Figure 6 : Diagnostic E



La réponse à des besoins sociaux est un point fort, le lien au territoire et l'appropriation collective de la valeur sont des points satisfaisants du projet tandis que le processus participatif est un point faible et le modèle économique est un point très faible à travailler.



Finalement, le critère d'attention qui fait le plus défaut pour les 7 lauréats de l'édition 2016 du CCAS est l'implication dans un processus participatif tandis que le plus fort est la réponse aux besoins sociaux. La constitution du dossier de dépôt peut avoir influencé ces résultats. Il est à noter que l'outil ADIS a suscité l'intérêt du comité de sélection qui compte l'adopter lors des prochaines éditions. En 2017, la dimension territoriale a été intégrée dans sa grille d'évaluation. Il ne s'agit pas, bien entendu, d'ajouter ces thèmes pour coller au questionnement d'ADIS mais bien parce qu'ils correspondent à des points d'attention auxquels le CCAS est vigilant et, que ceux-ci manquaient dans leur grille initiale. En 2018, l'utilisation d'ADIS est envisagée pour accompagner les non lauréats.

### **2.1.3. ADIS un outil, support de discussion pour les accompagnateurs de porteurs de projets**

Le paysage de l'accompagnement de projets est complexe et parmi les structures qui guident, informent et conseillent les porteurs de projets, se trouvent les plates-formes locales de l'économie sociale et solidaire. En effet, les porteurs de projets dans l'économie sociale et solidaire viennent souvent les consulter pour avoir un avis et pour savoir vers quelles portes frapper pour faire avancer leurs idées.

Nous avons particulièrement travaillé avec les 5 plates-formes des Pays de la Loire qui voient dans l'autodiagnostic de l'innovation sociale, ADIS, un support d'analyse et de discussion avec les porteurs de projets. Ayant l'habitude de leurs questions et de leurs problématiques, les membres de ces 5 plates-formes locales ont travaillé à définir le contenu d'ADIS afin de l'utiliser et de mieux orienter les porteurs de projets. Ce travail conjoint a été animé par la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire des Pays de la Loire qui a mis en ligne ADIS afin de le rendre facilement accessible sur son portail d'accompagnement et de financement de l'ESS : <http://www.essor-paysdelaloire.org/innovation-sociale.html>

Ce portail permet de trouver les consultants ou les structures pouvant faire un suivi des porteurs de projets en fonction de leur secteur d'activité ou selon leur spécificité. Aujourd'hui, des séances de travail avec ces plates-formes locales notamment, sont prévues pour développer des modules d'accompagnement à partir du diagnostic ADIS. Nous envisageons également d'intégrer des partenaires comme les Boutiques de Gestion, les Coopératives d'Activités et d'Emplois ainsi que les technopoles intéressées par la démarche.

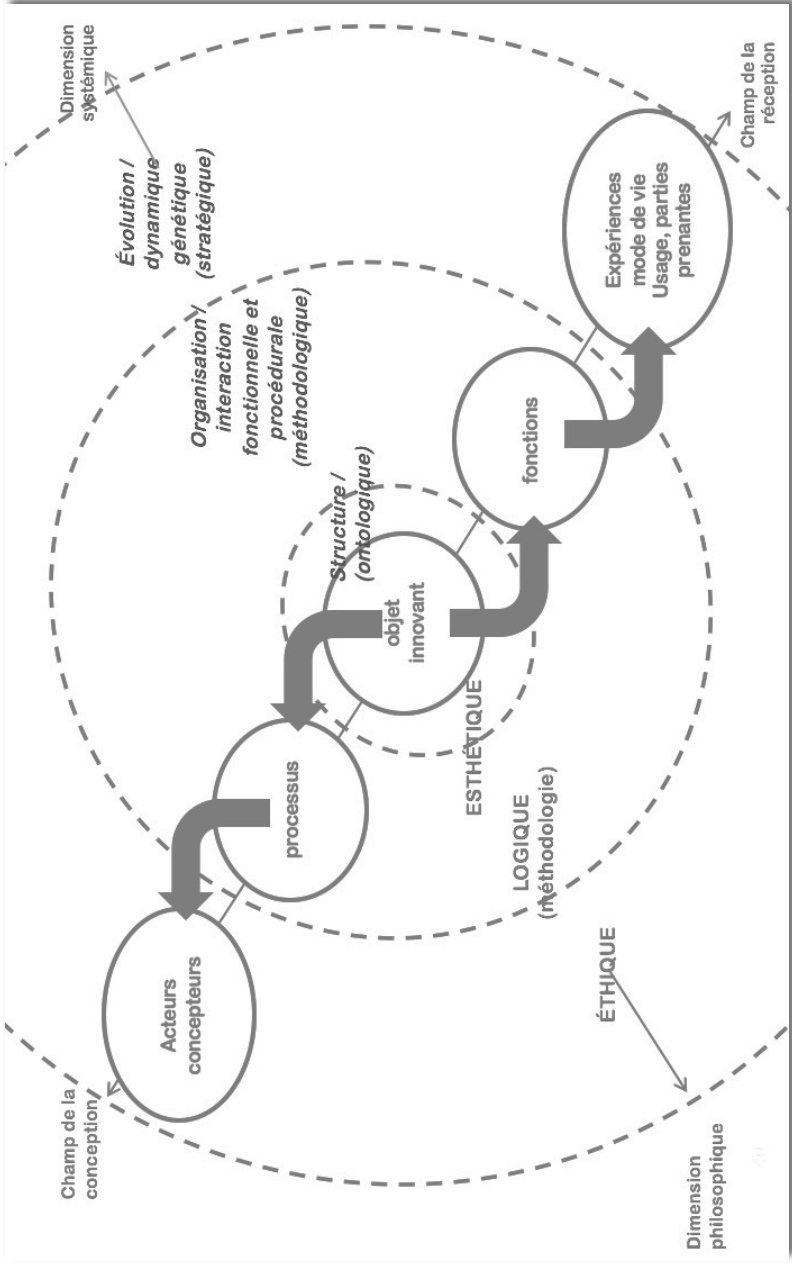
Nous avons paramétré ce portail afin qu'il génère des données qui nous permettront de mieux caractériser les profils des projets innovants et collectifs.

## 2.2. Le guide de l'accompagnement de projets innovants et collectifs (APIC)

Pour rendre de compte de la complexité et des dimensions du projet d'entrepreneuriat et de son accompagnement par les structures étudiées, nous avons entrepris de modéliser les différentes dimensions qui les structurent. Les entretiens menés avec les acteurs des processus d'accompagnement (responsables de structure, accompagnateurs et porteurs de projet), ont permis de comprendre dans un premier temps que le processus d'entrepreneuriat innovant ne se focalisait pas uniquement sur le produit ou le service innovant. Il s'intéresse aussi d'une part, en amont, au porteur de projet, à sa démarche d'entrepreneuriat et de conception, et d'autre part, en aval, aux besoins des utilisateurs et à leurs usages du produit ou du service innovant. Ce constat nous a conduits à transposer un modèle du processus de design, construit par Findeli et Bousbaci (2005), appelé : « l'éclipse de l'objet ». En effet ce modèle a conduit ses auteurs à ne pas considérer le projet de design comme la seule description critique de l'évolution de l'objet désigné mais également comme, en amont, un processus de conception réunissant des acteurs qui s'organisent et en aval, des fonctions auxquelles le projet doit répondre ainsi que des expériences utilisateurs et des usages de l'objet par les parties prenantes du projet.

Ainsi deux premières dimensions antagonistes et complémentaires du projet d'entrepreneuriat et de son accompagnement pouvaient être représentées par une dimension décrivant la conception du produit ou du service innovant. Un premier niveau intègre l'organisation du processus d'innovation et un second niveau comprend l'organisation des acteurs au sein de l'entreprise innovante. Une autre dimension prend en compte la réception du produit ou du service innovant. Dans cette dimension un premier niveau s'articule autour du besoin et de ses fonctions attendues par les utilisateurs et un second niveau s'attache à l'étude des impacts des usages de cette innovation.

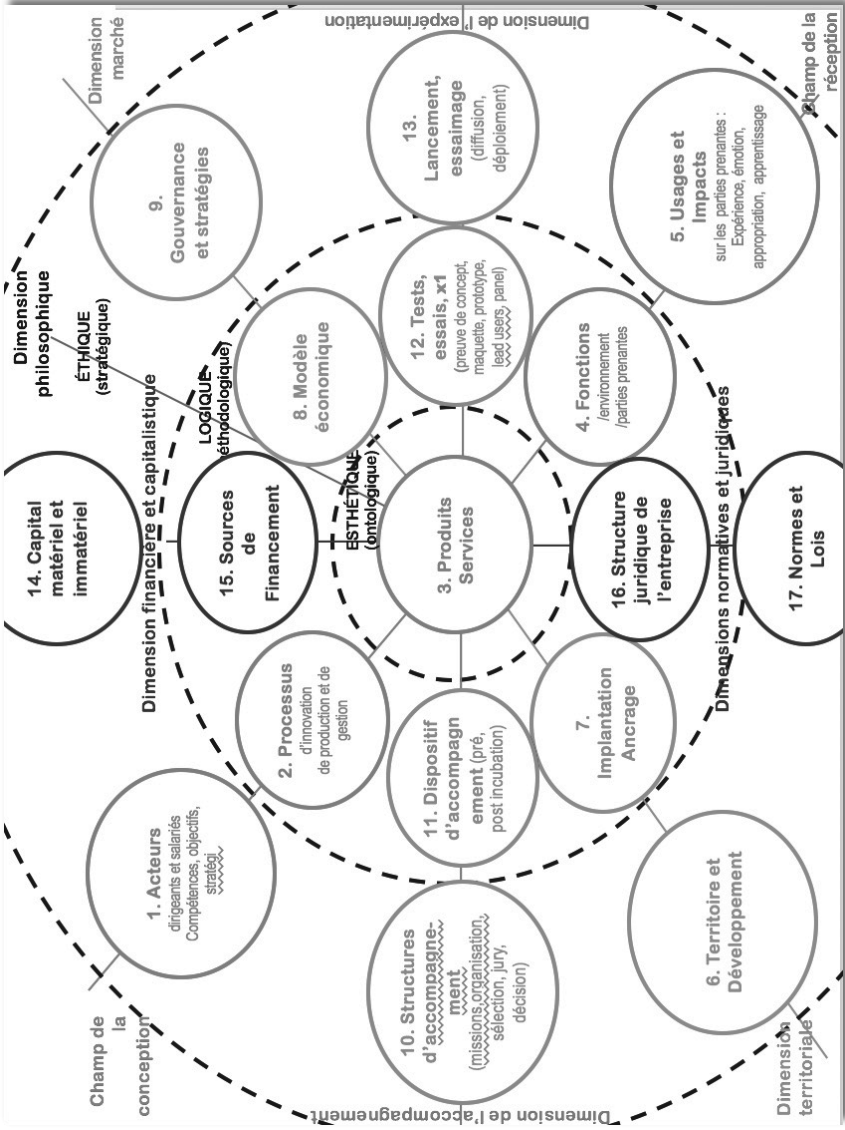
Figure 7 : le modèle du projet de design innovant complété par l'échelle systémique (d'après Findeli 2005)



Dans un deuxième temps, la catégorisation des réponses produites par les acteurs lors des entretiens a permis d'identifier d'autres axes décrivant six autres dimensions :

- Le marché (le modèle économique et la stratégie de développement) ;
- Le territoire (ancrage territorial et contribution au développement territorial) ;
- Le financement (sources de financement et capital matériel ou immatériel) ;
- La structure juridique et l'environnement normatif (de l'entreprise et du produit ou service) ;
- L'expérimentation (tests ou essais puis diffusion et essaimage) ;
- L'accompagnement (dispositif et structure).

Figure 8 : le modèle détaillé du projet d'entrepreneuriat innovant



Ainsi, avec les deux premiers axes qui tous deux ont comme origine le produit ou le service innovant, le modèle construit rassemble 8 dimensions, chacune composée de deux pôles en plus de l'origine soit 17 pôles. La présentation de ce premier modèle est apparue très compliquée aux acteurs de l'accompagnement ainsi qu'aux porteurs de projet. Aussi, afin de simplifier la communication du modèle, nous avons décidé de ne retenir que 9 pôles. En effet, nous avons gardé l'origine, c'est-à-dire le projet innovant, ainsi qu'un pôle par dimension. Ensuite, nous avons décrit chacun des pôles en les subdivisant en deux sous-pôles. Lors d'un accompagnement, chaque pôle et sous-pôle pourra être abordé lors des entretiens afin de représenter l'état d'avancement des porteurs de projet innovant.

**Figure 9 : le modèle simplifié du projet d'entrepreneuriat innovant**



Comme les porteurs de projets avancent à leur rythme et ne se questionnent pas sur les mêmes aspects, l'outil développé au sein du programme ISTEES n'impose pas une procédure de conduite, de développement, ou d'accompagnement d'un projet de façon linéaire. Ce modèle est compatible avec la théorie entrepreneuriale de l'effectuation [Sarasvathy, 2001]. Il compte neuf dimensions qui pourront être abordées au fil du projet d'incubation, de création puis de développement :

- Le ou les porteurs de projet et leur projet,
- L'accompagnement,
- La conception,
- Le financement,
- Le modèle économique,
- L'expérimentation,

- La diffusion,
- Les normes juridiques,
- Le territoire.

L'apport du programme ISTEES est de questionner de façon simple, rapide et non chronologique le porteur de projet sur ces neuf dimensions, en totalité ou partiellement. Il peut aller à son rythme et selon ses priorités afin d'aboutir à un diagnostic de l'état d'avancement du projet mettant en valeur les volets finalisés et/ou restant à approfondir.

Ce modèle se décline en questionnaire permettant de valoriser l'état d'avancement dans la réflexion, la conception et la réalisation de l'innovation par le ou les porteurs de projet. Il doit être expérimenté dans le cadre du programme « Pépité » qui rassemble trente étudiants entrepreneurs en région Pays de la Loire afin de valider le questionnaire (compréhension, discrimination, étalonnage et pertinence) et de recueillir les marques d'intérêt de la part des porteurs de projet et de leurs accompagnateurs.

## CONCLUSION

Les retours des associations et porteurs de projets sur l'outil ADIS sont très positifs et enthousiastes. L'outil ADIS apparaît adapté à leurs besoins et correspond à leur attente en matière d'accompagnement et de sensibilisation à l'innovation sociale et à l'entrepreneuriat. Il apparaît comme une plus-value car il offre une forme d'harmonisation pour l'accueil, l'orientation ou l'évaluation de projets et de compétences au sein de leurs structures. Il permet donc un gain de temps et une traçabilité possible en visualisant la progression des porteurs de projets et des projets.

Par ailleurs, l'AutoDiagnostic de l'Innovation Sociale (ADIS) et le Guide d'Accompagnement de Projets Innovants et Collectifs (APIC) ont été conçus comme des outils complémentaires dans la mesure où :

- Les porteurs de projets peuvent s'interroger et se réinterroger sur leur appartenance à l'innovation sociale alors que le projet évolue ;
- Tous les types de projets peuvent être questionnés en parallèle de l'innovation sociale sur les neuf dimensions des projets d'entrepreneuriat ou uniquement sur certains d'entre eux afin d'identifier les points forts ainsi que les connaissances ou les compétences à développer.

Ces outils permettent donc à chacun d'approfondir une réflexion sur les aspects fondamentaux de la création d'activité en fonction de son histoire et de ses centres d'intérêt... des ressources qu'ils ou elles peuvent y consacrer ainsi que des impératifs économiques.

Le modèle APIC a été conçu à partir d'entretiens avec des porteurs de projets de l'ESS et des entrepreneurs sociaux. Cependant nous posons

l'hypothèse qu'il pourrait être utilisé avec et par des entrepreneurs d'innovation technologique. Cela reste à valider. Nous avons également relevé que le modèle APIC était compatible avec la théorie entrepreneuriale de l'effectuation. Il nous reste donc en perspective de cette construction à tester ce modèle et à valider le fait que les entrepreneurs ont bien un comportement opportuniste et qu'ils n'évoluent pas dans les neuf dimensions de leurs projets selon un processus générique prédéfini, mais plutôt en fonction des ressources, événements, connaissances et informations qu'ils parviennent à échanger avec leur environnement.

## BIBLIOGRAPHIE

- BARNETO, P., VERSTRAETE, T., 2008, Finance et entrepreneuriat, *La revue du financier*, 170, pp. 3-8.
- BOUSSAGUET, S., HADDAD, L., 2013, De la création de valeur à la création de sens : entreprendre autrement, *Entreprendre & Innover* 1 (n°17), pp. 18-23. DOI 10.3917/entin.017.0018
- BOUTILLIER, S., 2010, Comment l'entrepreneur peut-il ne pas être social ? *Marché et organisations*, Vol.1, N°11, pp. 107-125.
- BOUSSAGUET, S., HADDAD, L., 2013, De la création de valeur à la création de sens : entreprendre autrement, *Entreprendre & Innover*, vol1 (n° 17), pp. 18-23. DOI : 10.3917/entin.017.0018. URL : <https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2013-1-page-18.htm>
- CLOUTIER, J., 2003, Qu'est-ce que l'innovation sociale ? *CRISES*, Montréal, 46 p.
- COMMISSION EUROPEENNE, 2003, La stratégie de Lisbonne : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=LEGISSUM:n26021>
- COMMISSION EUROPEENNE, 2011, Règlement du Parlement européen et du Conseil établissant un programme de l'UE pour le changement social et l'innovation sociale, 6 octobre, 75 p.
- CRESS PDL, 2016, Les publications de l'observatoire de l'Economie Sociale et Solidaire dans les Pays de la Loire, Bilan de l'emploi 2015, 8 p.
- DACIN, P., DACIN, M., MATEAR, M., 2010, Social Entrepreneurship. Why we don't need a new theory and how we move forward from here, *The Academy of Management Perspectives*, 24 (3), pp. 37-57.
- DANDURAND, L., 2005, Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative », *Revue française d'administration publique*, vol. 115, no 3, p. 377.
- DARDOUR, A., 2012, Les modèles économiques en entrepreneuriat social : Proposition d'un modèle intégrateur, *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol.3, N°255, pp.49-57.
- DEES, J-G., 1998, The Meaning of Social Entrepreneurship, Working



paper, Stanford University, Graduate School of Business, Stanford, California.

DEES, J-G., ANDERSON, B., 2006, Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on two Schools of Practice and Thought, *Research on Social Entrepreneurship, ARNOVA Occasional Paper Series*, Vol. 1, N°3, pp 39-66.

DEFOURMY, J., NYSENS, M., 2010, Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences, *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 1, N°1, pp 32-53.

DURANCE, P., 2011, L'innovation sociale, ou les nouvelles voix du changement, *Rapport pour la Macif*.

FAYOLLE, A., 2015, Entrepreneuriat et social à la fois, *Entreprendre & Innover*, Vol.4, N°27, pp.40-50.

FINDELI, A., BOUSBACI, R., 2005, L'éclipse de l'objet dans les théories du projet en design, *The Design Journal*, VIII (3), pp.35-49

FONTAN, J-M., 2010, Innovation et changement social, in Klein, J-L., Harrisson, D. (dir.), *L'innovation sociale : émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Presses de l'Université du Québec, pp. 405-411.

HARRISSON, D., VEZINA, M., 2006, L'innovation sociale, une introduction », *Public and Cooperative Economics*, 77 (2), pp. 129-139.

HERMEANDEZ, E.-M., 1999, *Le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, L'Harmattan, Paris, 256 p.

HILLIER, J., MOULAERT, F., NUSSBAUMER, J., 2004, Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial », *Géographie, Economie et Sociétés*, 2 (6), pp. 129-152.

JOUËT, J., 2000, Retour critique sur la sociologie des usages, *Réseaux*, volume 18, n°100, pp. 487-521.

KLEIN, J-L., HARRISSON, D., 2007, 2010, Innovation sociale, Emergence et effets sur la transformation des sociétés, *Presses de l'Université du Québec*.

LEVESQUE, B., 2008, Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale : quelques éléments de problématique, *Interações, Campo Grande*, v. 9, n. 2, pp. 191-216, jul./dec.

LEVESQUE, B., MENDELL, M., 2005, L'économie sociale : diversité des définitions et des constructions théoriques, *Revue Interventions économiques*, n°32, pp. 1-24.

MAIR, J., 2010, Social entrepreneurship: taking stock and looking ahead, Working paper, *IESE Business school - University of Navarra*, Espagne, pp.1-11.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, 2012, *l'entrepreneuriat intégré à l'approche orientante*, document de travail de la Direction des services éducatifs complémentaires et de l'intervention en milieu défavorisé, Juin 2012

<https://www.jeunes.gouv.qc.ca/publications/entrepreneuriat/documents/guide-pedagogique.pdf>

MORIN, J-M., 1999, *Sociologie de l'entreprise*, Presses universitaires de France, Paris.

PEREDO, A-M., McLEAN, M., 2006, Social entrepreneurship: A critical review of the concept, *Journal of World Business*, N°41, pp.56-64.

PARENT, N., 2014, *Petit traité de l'innovation sociale*, 15p. <http://www.lelabo-ess.org/social-planet-publie-un-traite-d-innovation.html>

PERSAIS, E., 2017, L'Entreprise Sociale et Solidaire, ou la nécessité de changer de paradigme, *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, Vol.2, n°128, p.80.

PERRINI, F., VURRO, C., 2006, Social Entrepreneurship: Innovation and Social Change across Theory and Practice, In Mair, J., Robinson, J. and Hockerts, K. (eds), *Social Entrepreneurship*, 5: 57-86, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

PETIT, P., SOETE, L., 2003, Progrès technique et nouveaux dualismes, In : Carlo Vercellone (dir.), *Sommes-nous sortis du capitalisme industriel ? La Dispute*, Paris, pp. 91-120.

RICHEZ-BATTESTI, N., GUERIN, T., 2015, *Guide de l'innovation sociale*, Les Cahiers de l'Observatoire Régional de l'ESS PACA, mars, p. 34

RICHEZ-BATTESTI, N. et al., 2012, L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ?, *Innovations*, 2 n° 38, pp. 15-36. DOI : 10.3917/inno.038.0015.

SARASVATHY, S., 2001, Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, in *Academy of management Review*, pp. 243-263.

SCHUMPETER, J-A., 1926, *Théorie de l'évolution économique*, 2<sup>o</sup>. éd. all. trad. en fr. par J.-J. Anstett, 1972, Dalloz, Paris.

SCHUMPETER, J., 1947, The Creative Response in Economic History, *Journal of Economic History*, November, pp. 149-159.

ZAHRA, S. et al., 2009, A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges, *Journal of Business Venturing*, n°24, pp. 519-532.