

UNIVERSITE PARIS I-PANTHEON SORBONNE
IAE Paris-Sorbonne

École doctorale de Management Panthéon-Sorbonne - ED 559
LAB IAE Paris-Sorbonne - EA 2474

**Institutionnalisation de l'innovation sociale
au sein des politiques publiques
territoriales**

**Une approche par le *Middleground* de
l'Economie Sociale et Solidaire dans la
métropole toulousaine**

THESE

Présentée et soutenue publiquement le **9 décembre 2025**

en vue de l'obtention du

DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

par

Yamina Vierge

JURY

Direction de recherche : **Madame Raulet-Croset Nathalie**
Professeure des universités – IAE Paris Sorbonne

Président du jury : **Monsieur Chabaud Didier**
Professeur des universités – IAE Paris Sorbonne

Rapporteuses : **Madame Rochette Corinne**
Professeure des universités - Université Clermont
Auvergne

Madame Château-Terrisse Pascale
Maîtresse de Conférences HDR en Sciences de Gestion -
Toulouse INP ENSAT et INRAE UMR AGIR.

Suffragante : **Madame Peton Hélène**
Maîtresse de Conférences HDR - Université Paris Est
Créteil

L'université de PARIS I – Panthéon Sorbonne n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent, en tout premier lieu, à Nathalie Raulet-Croset, qui m'a permis de m'engager dans ce projet un peu fou : mener une thèse tout en poursuivant une activité professionnelle. Sa bienveillance, son attention et sa disponibilité sans faille ont été d'un soutien inestimable tout au long de cette aventure. Je lui suis profondément reconnaissante pour la confiance qu'elle m'a accordée, jusque dans la coécriture d'un chapitre de l'ouvrage *Dynamiques collectives et territoires : 9 défis pour des territoires compétitifs, innovants et durables*, sous la direction de Anne Albert-Cromarias, Thérèse Albertini, et Patrice Terrramorsi, ISTE Group, 2023.

Je souhaite également exprimer ma gratitude à l'ensemble des membres de la Chaire Mutation Anticipation Innovation de l'IAE Paris – Panthéon-Sorbonne, au sein de laquelle mon projet de recherche s'est épanoui et transformé en véritable travail de thèse. J'ai eu la chance de bénéficier de regards exigeants et bienveillants, de conseils toujours stimulants, et d'échanges riches qui ont accompagné plusieurs étapes décisives de ma réflexion et de mon travail.

Ma reconnaissance va ensuite à Corinne Rochette et Pascale Château-Terrisse, qui ont accepté de rapporter cette thèse. Leurs observations et recommandations lors de la pré-soutenance ont été précieuses et structurantes pour l'achèvement de ce manuscrit. Je remercie également Didier Chabaud pour son enthousiasme et ses encouragements constants depuis le début de cette recherche, ainsi qu'Hélène Peton pour avoir accepté de participer au jury de soutenance.

Cette thèse doit beaucoup à la communauté scientifique qui m'a offert de nombreuses occasions de présenter et de discuter mes travaux. Je tiens à adresser une reconnaissance particulière aux membres des journées de recherche du GESS, auprès de qui j'ai toujours trouvé un accueil chaleureux, des échanges féconds et des conversations scientifiques qui ont nourri mon cheminement et soutenu la poursuite de cette recherche.

Je tiens également à remercier tous les acteurs de la métropole toulousaine et de la Région Occitanie qui m'ont ouvert, avec beaucoup de générosité, leurs agendas et ont accepté de partager leurs aspirations, leurs projets, leurs expériences, et leurs interrogations. Ils et elles m'ont ainsi permis de découvrir un territoire d'une incroyable richesse et d'une impressionnante vitalité.

Je souhaite également remercier l'ensemble des membres de l'association La Cimade, sans qui je n'aurais pu m'engager dans ce cursus, finalement un peu plus long que prévu... J'ai eu la chance de bénéficier, dès le début, du soutien de mon employeur dans ce parcours universitaire, et j'en mesure toute la valeur. Un merci tout particulier à la *Dream Team* de la vie associative — Martine, Élise,

Marianne et Dorthe — pour leur patience, leur compréhension et leur bienveillance face à mes absences et à mon manque de disponibilité. Je leur dois beaucoup.

Enfin, mes tendres remerciements vont à mes proches, qui m'ont soutenue et encouragée malgré le temps volé à nos moments partagés. Un immense merci à mes ami-es de toujours — Gilles, Anne-Ma et Vanessa — pour leur présence et leurs encouragements même à distance. Une reconnaissance toute particulière aux hommes de ma vie — Léo, Raymond et André — mes premiers supporters. Merci de votre soutien et de votre infinie patience. Pour terminer, toute ma gratitude à celle sans qui rien de tout cela n'aurait été possible, Anne-Marie.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	3
INTRODUCTION.....	13
Présentation des chapitres de la thèse	16
PARTIE 1 – Revue de littérature.....	26
Introduction.....	26
Chapitre I – L’innovation sociale une ambition de transformation sociale.....	29
Introduction.....	29
1. Entre le marché et l’Etat, l’innovation sociale comme une alternative.....	30
Introduction.....	30
1.1 Les défis du XXI ^e siècle : économie, environnement et démocratie.....	30
1.2 L’innovation sociale : une réponse alternative et expérimentale.....	33
1.3 La question environnementale : nouvel enjeu pour l’innovation sociale	35
2. L’innovation sociale un levier de la transformation sociale.....	36
Introduction.....	36
2.1. L’innovation sociale plusieurs approches en tension	37
3. Des politiques publiques de soutien à l’innovation sociale – vers la création du secteur de l’économie sociale et solidaire	43
Introduction.....	43
3.1 Emergence d’un secteur économique au soutien des politiques sociales	44
3.2. Une économie au service du développement territorial	46
3.3. Economie sociale et économie solidaire : un mariage de raison.....	47
3.4 La décentralisation : l’inscription de l’ESS dans les politiques publiques régionales	49
Conclusion du chapitre I.....	51
Chapitre II – Un processus d’institutionnalisation des innovations sociales inscrit dans le territoire	54
Introduction	54
1. De l’innovation sociale à la transformation sociale : un processus d’institutionnalisation.....	55

2. Le processus d'institutionnalisation : un risque pour la capacité transformatrice de l'innovation sociale.....	57
2.1. Un risque d'isomorphisme institutionnel.....	57
2.2 Le processus d'institutionnalisation : un dilemme pour les acteurs	59
2.3 Une notion élargie de l'institution pour sortir de l'impasse	60
2.4 L'institutionnalisation de l'innovation sociale dans le territoire	62
3. Quel est le territoire de l'innovation sociale ?	62
3.1 Le territoire de la proximité.....	63
3.2 Les dynamiques de construction du territoire : la question de la gouvernance	64
3.3 De la notion de système d'innovation à celle d'écosystème d'innovation	66
Conclusion du chapitre II.....	70
Chapitre III – Une approche par le <i>Middleground</i> : le rôle de l'intermédiation territoriale dans les dynamiques d'institutionnalisation de l'innovation sociale.....	73
Introduction	73
1. Présentation de l'approche par le <i>Middleground</i>	74
Conclusion	77
2. Le <i>Middleground</i> et l'intermédiation institutionnelle.....	78
2.1 Une intermédiation institutionnelle portée par le marché : un assèchement du <i>Middleground</i>	79
2.2 Le rôle des organisations intermédiaires issues du secteur public	81
Conclusion du chapitre III.....	83
Conclusion de la Partie 1	85
PARTIE 2- Méthodologie.....	87
Introduction	87
Chapitre IV – Contexte et méthodologie	89
1. Posture épistémologique.....	89
1.1 Un questionnement nourri par une inquiétude	89
1.2 Rechercher la bonne distance pour participer à la construction de connaissance.	91
Conclusion	95

2. Présentation du contexte de la recherche.....	96
2.1 Un terrain de recherche en transformation	97
2.2 Le poids de l'ESS dans la région Occitanie et son réseau	99
2.3 Le développement d'un écosystème d'accompagnement de l'innovation sociale	101
2.4 Recensement des dispositifs présents sur le terrain de recherche	105
2.5 Le choix de notre étude de cas : une organisation intermédiaire et deux projets d'innovation sociale.....	109
Conclusion	111
3. Une analyse qualitative adossée à une démarche compréhensive et processuelle	111
3.1 La construction d'une question de recherche articulée avec une évolution du cadre théorique	114
3.2 Conditions du recueil des données - une observation non participante.....	117
Conclusion	128
4. Traitement des données : une approche phénoménologique pour soutenir la narration.....	128
4.1 Une approche phénoménologique.....	130
4.2 Construire une chronologie	138
Conclusion	139
Conclusion du chapitre IV	140
PARTIE 3 – Présentation de l'étude empirique	143
Introduction	143
Chapitre V – Première Brique – une organisation intermédiaire partie prenante de l'institutionnalisation de l'innovation sociale et de l'ESS.....	145
Introduction	145
1. Emergence de l'économie sociale et solidaire dans la politique publique de la Métropole ...	146
Introduction.....	146
1.1 Co-construction d'un premier dispositif – le parcours Adress	147
1.2 Les étapes de l'émergence d'un écosystème d'innovation sociale dans le territoire.	149
1.3 La marque Première Brique : une organisation hybride pour répondre à l'enjeu de visibilité de la Métropole et aux besoins d'agilité organisationnelle.....	152

1.4 Le choix d'une organisation coportée et agile : validation du modèle organisationnel par les acteurs	154
Conclusion	156
2. Première Brique – une organisation intermédiaire singulière, porteuse d'un projet de transformation sociale.....	157
Introduction.....	157
2.1 Première Brique : un modèle d'entrepreneuriat hybride au service de l'innovation sociale.	158
2.2 Une gouvernance concentrée	160
2.3 Une organisation d'intermédiation territoriale	163
Conclusion	168
3. Les mécanismes de l'intermédiation : construction d'un <i>middleground</i> d'innovation sociale	169
Introduction.....	169
3.1 Une dynamique d'acculturation à l'économie sociale et solidaire soutenue par l'implication des partenaires	170
3.2 Un positionnement institutionnel en tension : une dynamique de transformation institutionnelle	171
3.3 L'enrôlement des grandes entreprises du territoire	174
Conclusion	176
4. Les dispositifs d'accompagnement des projets d'innovation sociale : instruments de l'intermédiation territoriale	178
Introduction.....	178
4.1 Les dispositifs comme instruments du <i>middleground</i> d'innovation sociale	179
4.2 Les dispositifs au centre de la stratégie entrepreneuriale de Première Brique	181
4.3 Multiplication des offres et des dispositifs : reflet d'une dynamique mais un risque de perte d'autonomie pour les innovateurs.....	183
4.4 Les dispositifs d'accompagnement : des dispositifs de gestion au service d'un projet de transformation sociale.....	186
4.5 Le rôle dynamique des dispositifs au niveau du <i>Middleground</i>	193

Conclusion	198
5. L'intégration dans la nouvelle région Occitanie : un écosystème en tension.....	199
Introduction.....	199
5.1 L'implantation de nouveaux acteurs dans l'écosystème local d'innovation sociale	201
5.2 Une intégration sous tension.....	204
5.3 Résolution des tensions : l'activation des proximités et des espaces de régulation comme leviers d'intégration.....	206
Conclusion	211
Conclusion du chapitre V	212
CHAPITRE VI- Présentation de deux projets d'innovation sociale accompagnés par l'écosystème d'innovation : des processus d'institutionnalisation de l'IS portés par les entrepreneurs.....	216
Introduction	216
1. L'entreprise E-Hé et la Flâneuse : passer d'une idée à un projet d'innovation sociale	217
1.1 Recherche d'un modèle entrepreneurial en tension entre rentabilité économique et projet d'utilité sociale.....	222
1.2 Candidatures aux appels à projets, prix et concours : une stratégie entrepreneuriale	224
1.3 Des dispositifs d'hébergement d'entreprises : une étape de l'institutionnalisation par de nouveaux arrangements institutionnels.....	230
1.4 La mesure d'impact : un outil « open source » de reconnaissance institutionnelle	233
1.5 L'ancrage territorial de l'entreprise : des ressources pour l'accompagnement, des contraintes pour le développement.....	235
1.6 Entre porteurs de projets et organisation intermédiaire : une relation de donnant – donnant entre les grounds.....	240
Conclusion	241
2. Atelier Toulouse Espace Couture : une innovation sociale institutionnelle au service d'un projet de transformation sociale du territoire	244
Introduction.....	244
2.1 La rencontre de deux projets d'innovation sociale	245
2.2 L'implantation dans un tiers-lieu d'occupation transitoire : un espace d'innovation territoriale et d'expérimentation sociale	248

2.3 Toulouse Espace Couture : la construction d'un réseau pour soutenir une activité économique et éviter l'isolement – un tiers-lieu dans un tiers-lieu.....	251
2.4 Une démarche éco responsable portée par la dirigeante et porteuse de transformations..	257
2.5 Développer un projet d'innovation sociale institutionnel et territorial : une hybridation des ressources et du modèle organisationnel à construire	261
2.6 Un projet d'insertion par l'activité économique : une trajectoire entrepreneuriale orientée par le soutien public.	266
2.7 Un Tiers-lieu ressource pour la création de partenariats dans un contexte de mixité sociale	268
Conclusion	273
3. Deux études de cas qui révèlent les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale et la spécificité des entreprises d'innovation sociale.....	274
Introduction.....	274
3.1 L'institutionnalisation d'un modèle organisationnel hybride spécifique à l'innovation sociale.	274
3.2 Un rapport ambivalent aux statuts juridiques de l'ESS : quels arrangements institutionnels dans un modèle entrepreneurial hybride ?	277
3.3 Des processus d'apprentissage collectifs, vecteurs d'institutionnalisation de l'innovation et porteurs de transformations sociales.....	279
Conclusion	280
Conclusion chapitre VI.....	282
Conclusion partie 3	284
Partie 4 – Discussion et conclusion.....	287
Introduction	287
Chapitre VII – Discussion	290
Introduction	290
1. Un contexte institutionnel favorable, levier pour la dynamique d'un <i>Middleground</i> d'innovation sociale dans le territoire.	291
Introduction.....	291
1.1 Les conditions d'émergence d'un écosystème d'innovation sociale	293

1.2 Structuration d'un écosystème d'innovation sociale : l'émergence d'un <i>Middleground</i> de l'ESS	295
1.3 L'approche du <i>Middleground</i> : identification des dynamiques de résolution de tensions dans l'écosystème d'innovation sociale	299
Conclusion	302
2. Une intermédiation du <i>Middleground</i> portée par une organisation hybride, et soutenue par des dispositifs.....	302
2.1 Première Brique : une organisation intermédiaire singulière	303
2.2 Une intermédiation portée par une organisation hybride de l'ESS : un nouveau modèle de partenariat public-privé pour le développement territorial.	305
2.3 Le rôle des dispositifs dans l'intermédiation du <i>Middleground</i>	308
Conclusion	314
3. Les différentes trajectoires de l'institutionnalisation de l'innovation sociales des projets entrepreneuriaux.....	315
3.1 Les parcours d'institutionnalisation de l'innovation sociale au sein du <i>middleground</i> de l'ESS	316
3.2 Identification des mécanismes de l'institutionnalisation portés par les acteurs de l'innovation sociale.....	320
3.3 La transformation sociale du territoire : renouvellement socio-économique et politique... ..	325
Conclusion	326
4. Apports de l'approche du <i>Middleground</i> et perspectives	327
4.1 Identification des étapes spécifiques à la structuration d'un <i>middleground</i> de l'ESS.....	328
4.2 La place des publics concernés dans l'approche du <i>Middleground</i>	330
4.3 Des <i>middlegrounds</i> interreliés : vers une approche multiscalaire de l'innovation sociale ...	331
Conclusion	333
Conclusion du Chapitre VII	335
Chapitre VIII- Conclusion, limites et perspectives.....	337
Principaux résultats.....	337
Les apports de l'approche du <i>Middleground</i>	338

Les limites de la thèse	339
Perspectives	340
Bibliographie	342
Annexes	354

INTRODUCTION

Apparue dans le débat scientifique et politique à la croisée des champs de l'économie, de la sociologie et des sciences de gestion, l'innovation sociale désigne des initiatives collectives visant à répondre à des besoins sociaux non satisfaits, ni par la puissance publique, ni par l'économie de marché. Loin d'être un simple prolongement de l'innovation technologique, l'innovation sociale ambitionne de transformer les rapports sociaux, en introduisant de nouveaux arrangements institutionnels et organisationnels entre acteurs publics, privés et citoyens. Elle mobilise des modes d'action fondés sur la coopération, la participation et la création de valeur partagée. L'innovation sociale est une réponse à une demande sociale, portée par le pouvoir social pour réencastrer l'économie à la politique.

Or, dans un contexte de croissance des inégalités, de crises écologiques et climatiques provoquées par un système économique et politique dominé par le néolibéralisme, les sociétés contemporaines cherchent de nouvelles propositions de production et de délibération, plus inclusives, participatives et durables. L'innovation sociale s'impose progressivement comme une alternative possible et en France, l'émergence du secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) et son inscription progressive dans les politiques publiques territoriales ont contribué à institutionnaliser l'innovation sociale comme une voie spécifique de développement (Klein et al., 2014, 2016, 2019 ; Laville, 2016 ; Richez-Battesti et Vallade, 2018 ; Duverger et al., 2020) Cependant, cette institutionnalisation soulève des tensions entre utopie transformatrice et normalisation institutionnelle. L'innovation sociale relève-t-elle d'un tiers secteur qui vient combler les failles laissées par l'Etat et l'économie de marché ou représente-t-elle une alternative crédible pour transformer profondément nos sociétés ? (Richez-Battesti et al. 2012 ; Klein, Laville, Moulaert, 2014 ; Bouchard et al. 2015 ; Fraisse, 2020 ; Juan, Laville, Subirats, 2020). C'est dans cette tension que s'inscrit notre recherche.

L'importante littérature traitant de l'innovation sociale nous indique que cette dernière doit être appréhendée en prenant en compte le territoire dans lequel elle s'inscrit. En effet, l'innovation sociale surgit au plus près des besoins et des publics. Les territoires sont à la fois des espaces d'émergence et d'expérimentation et offrent des cadres de régulation pour l'innovation sociale. Ils fournissent des ressources spécifiques (réseaux, proximité, ancrage culturel et politique) qui permettent la mise en œuvre et la diffusion d'initiatives socialement innovantes. Le territoire est également un espace d'institutionnalisation, où les innovations sociales sont reconnues, soutenues ou, au contraire, contraintes par des politiques publiques, des dispositifs d'accompagnement ou des logiques de financement. Ainsi, l'institutionnalisation de l'innovation sociale relève d'un processus dynamique de légitimation mais comporte un risque d'atténuation, de neutralisation de la capacité transformatrice de l'innovation sociale (Di Maggio et Powel, 1997 ; Sainsaulieu, 2001 ; Alter, 2002 ; Bouchard, 2006 ;

Eme, in Klein et Harrisson, 2011 ; Penven, 2015 ; Eynaud et Carvalho de França Filho, 2019 ; Laville 2022)

Notre analyse propose de comprendre comment les innovations sociales se construisent, se transforment et se stabilisent, et comment ces dynamiques participent à la transformation sociale dans le territoire.

Nous avons choisi de retenir l'**approche du *Middleground*** (Cohendet, Grandadam & Simon, 2010) pour analyser les dynamiques à l'œuvre. Cette approche est initialement mobilisée pour examiner les conditions favorables à la créativité des villes et par conséquent les conditions qui favorisent l'émergence de l'innovation. Encore peu explorée pour étudier l'innovation sociale portée par les acteurs de l'économie sociale et solidaire, notre analyse s'inscrit dans le prolongement des travaux de Slitine, Richez-Battesti et Chabaud (2024), en nous intéressant plus particulièrement aux processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale.

En effet, ce cadre d'analyse distingue trois niveaux : l'*underground* où sont situés les créateurs et les innovateurs, qu'il s'agisse d'individus ou de communautés ; l'*upperground* où sont situés les institutions publiques et privées ainsi que les grandes entreprises ; le *middleground* où se nouent les interactions entre les créateurs de l'*underground* et les acteurs de l'*upperground*. Les auteurs nous proposent d'examiner les dynamiques du *middleground* à travers ses quatre composantes que sont les espaces, les lieux, les événements et les projets pour analyser les mécanismes par lesquels se construisent les normes, pratiques et dispositifs qui rendent possible l'innovation collective.

Dans le champ de l'innovation sociale, le *Middleground* prend une forme spécifique : celle de l'intermédiation territoriale, assurée par des organisations hybrides (telles que les pôles d'accompagnement, incubateurs, ou structures de l'ESS). Ces organisations jouent un rôle déterminant dans les processus d'institutionnalisation : elles traduisent et participent à un processus de problématisation des besoins exprimés, elles enrôlent, par des processus de traduction (ANT) (Akrich, Callon, Latour, 2006) des acteurs divers dans l'émergence, le développement et la diffusion de l'innovation sociale. Elles participent à l'élaboration d'arrangements institutionnels entre les logiques de marché, les logiques publiques et celles de l'économie sociale et solidaire.

La thèse s'attache ainsi à analyser le rôle d'une organisation intermédiaire de l'ESS dans la construction et l'animation d'un écosystème territorial d'innovation sociale, en prenant appui sur le cas de la région Occitanie et plus particulièrement sur l'expérience de Première Brique, une organisation issue d'un partenariat singulier entre une collectivité territoriale, Toulouse Métropole et un acteur de l'ESS, France-Active MPA Occitanie.

Cette recherche vise à **comprendre les dynamiques d'institutionnalisation de l'innovation sociale à l'échelle territoriale**, en s'interrogeant sur les médiations, tensions et compromis qui les accompagnent. Elle s'organise autour de la question centrale suivante :

En quoi la dynamique du *Middleground* de l'ESS contribue-t-elle à l'institutionnalisation de l'innovation sociale dans le territoire ?

Cette interrogation conduit à explorer plusieurs sous-questions :

- Quel est le rôle d'une organisation intermédiaire, dans les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale ?
- Comment les dispositifs de soutien à l'innovation sociale participent aux dynamiques d'un *Middleground* d'innovation sociale ?
- En quoi les porteurs de projets contribuent à l'institutionnalisation de l'innovation sociale à travers un projet entrepreneurial d'utilité sociale ?

Inscrite dans une démarche compréhensive et processuelle, cette recherche mobilise une approche qualitative, reposant sur une étude de cas approfondie. Notre parcours personnel et professionnel nous a conduit à rechercher une distance critique face aux dynamiques observées tout en maintenant notre implication quant aux questionnements qui sont à l'origine de notre recherche et qui nous accompagnent depuis longtemps. En adoptant une démarche constructiviste (Le Moigne, 2021 ; Albert et Avenier, 2011 ; Huault et Charreire, 2002 ; Hussenot, in Vaujany et al. 2016) nous avons choisi de nous intéresser au territoire de la métropole de Toulouse et à la région Occitanie. Ce terrain répond à notre souhait d'explorer un environnement avec lequel nous avons peu de liens et qui est, au moment de notre enquête nouveau pour nous. Il nous offre également l'opportunité d'analyser un écosystème d'innovation sociale en structuration, marqué par la forte présence de l'ESS et par des politiques publiques engagées dans le soutien à l'innovation territoriale.

Les données mobilisées reposent sur des entretiens semi-directifs, des observations non participantes et une analyse documentaire des dispositifs, permettant de reconstruire les processus d'institutionnalisation dans leur temporalité et leur contextualisation territoriale.

La thèse s'organise en quatre parties. La première partie pose le cadre conceptuel de la recherche, en explorant les fondements théoriques de l'innovation sociale, son processus d'institutionnalisation et le rôle du *Middleground* dans la médiation territoriale. La deuxième partie présente la posture épistémologique, le contexte de la recherche et la méthodologie adoptée. La troisième partie développe l'étude empirique, centrée sur l'analyse du cas "Première Brique" et de deux projets d'innovation sociale accompagnés, l'entreprise E-Hé et sa Flâneuse, l'atelier Toulouse Espace Couture, afin d'illustrer les processus d'institutionnalisation à l'œuvre. Enfin, la quatrième partie propose une

discussion des résultats, identifiant les apports théoriques et managériaux de la recherche, ainsi que les perspectives ouvertes pour la compréhension des dynamiques d'innovation sociale territoriale.

Notre thèse entend contribuer à une meilleure compréhension du rôle des organisations intermédiaires de l'ESS dans les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale, en éclairant les conditions dans lesquelles ces organisations peuvent contribuer à l'institutionnalisation de l'innovation sociale en participant à lui conserver sa capacité transformatrice. Ainsi, elle propose d'enrichir le cadre théorique de l'intermédiation territoriale par une approche du rôle de l'ESS et de l'innovation sociale dans les mécanismes de l'intermédiation.

En mobilisant l'approche du *Middleground*, nous contribuons au renforcement de ce cadre d'analyse dans la mesure où nous démontrons qu'il est opérant pour analyser des phénomènes d'institutionnalisation de l'innovation sociale et de transformation sociale. Notre thèse permet d'interroger certaines limites de l'approche du *Middleground* et d'envisager des perspectives pour des développements futurs. Enfin, cette recherche vise à offrir des enseignements opérationnels pour les acteurs publics et les structures de l'ESS, en identifiant les leviers et les tensions inhérents à la construction d'écosystèmes territoriaux d'innovation sociale durables et inclusifs.

Présentation des chapitres de la thèse

Le premier chapitre de notre thèse présente les ambitions que porte l'innovation sociale en termes de transformation sociale.

Après une présentation du contexte général dans lequel s'inscrit notre thèse nous nous intéressons aux défis auxquels se propose de répondre l'innovation sociale dans la première partie de notre chapitre. En effet, l'innovation sociale s'inscrit dans une approche critique de l'évolution sociale, économique et politique de nos sociétés contemporaines qui met en évidence les limites d'un système fondé sur la recherche exclusive de performance économique et la croyance dans la capacité autorégulatrice du marché. Les transformations économiques et sociales actuelles s'inscrivent dans un contexte de crise structurelle dans laquelle le néolibéralisme, par la financiarisation de l'économie, la dérégulation des marchés du travail et la montée en puissance des logiques de court terme ont profondément modifié les équilibres sociaux et environnementaux. Ces mutations se traduisent par une triple crise : **économique**, liée à la précarisation du travail et à la concentration des richesses ; **écologique**, marquée par le changement climatique et l'érosion de la biodiversité ; et **démocratique**, caractérisée par la perte de légitimité des institutions représentatives (Boyer, 2023 ; Mendell, 2006 ; Lévesque, 2006 ; Durand Folco, in Klein et al., 2019 ; Cantazaro, H. Goy, in Hussenot et al., 2022 ; Aggeri, 2023).

Ni l'État ni le marché ne parviennent seuls à répondre de manière satisfaisante à la complexité des besoins sociaux et environnementaux émergents. L'innovation sociale émerge précisément comme une réponse à cette exigence de transformation : elle propose de reconfigurer les rapports entre économie et société, en redonnant sens à l'action collective et à la finalité du progrès (Moulaert et al., 2013). Elle relève de nouvelles formes d'action fondées sur la coopération, la participation et l'innovation organisationnelle (Bouchard, 2013). En tant que processus collectif de création de valeur sociale, elle vise à répondre à des besoins peu ou mal satisfaits (Moulaert in Klein et Roy, 2013 ; Richez-Battesti, Petrella & Vallade, 2012) et se distingue de l'innovation technologique par sa finalité : là où cette dernière repose sur la recherche de compétitivité et de productivité, l'innovation sociale privilégie la transformation des rapports sociaux, l'émancipation des individus et la construction de solutions collectives à des problèmes publics (Boyer, 2023 ; Durand Folco, in Klein et al., 2019).

La diffusion de cette notion a été soutenue par un mouvement institutionnel plus large et a conduit à la reconnaissance et la structuration du secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), désormais identifié comme un levier du développement territorial et de l'action publique (Defourny & Nyssens, 2011, 2019 ; Richez-Battesti et al., 2012). L'ESS apparaît ainsi comme le terreau organisationnel et politique de l'innovation sociale : elle fournit un cadre institutionnel qui favorise la participation citoyenne, la coopération économique et la recherche d'un équilibre entre utilité sociale et viabilité économique (Laville, 2016 ; Cloutier, 2003). Elle repose sur des logiques d'expérimentation et d'apprentissage collectif : elle est donc à la fois un processus et un résultat (Bouchard et al., 2015).

Le second chapitre propose d'éclairer les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale.

Dans la littérature en sciences de gestion, l'innovation sociale se distingue par trois caractéristiques majeures : La finalité sociale, qui vise à répondre à des besoins non satisfaits ou émergents ; La participation des acteurs concernés, qui favorise la co-construction et la légitimité sociale de l'innovation ; Le potentiel de transformation, qui permet de renouveler les structures sociales et institutionnelles existantes (Mendell, 2006 ; Richez-Battesti et al., 2012 ; Moulaert, Nussbaumer, 2013 ; Pleyers, 2020). La diffusion de l'innovation sociale passe par un processus d'institutionnalisation, lequel constitue une étape essentielle, mais également un risque : celui de la normalisation et de la perte de la dimension expérimentale (Bellemare, Briand, 2004 ; Bouchard, 2006 ; Richez-Battesti, Vallade, 2018 ; Fraisse, 2017).

En France, l'économie sociale et solidaire occupe une place singulière dans cette dynamique. Une longue période d'institutionnalisation depuis le XIXe siècle des initiatives associatives, coopératives, mutualistes notamment, (Laville, 2016, Duverger et al. 2020, Duverger, 2023 ; Rosanvallon, 2004, 2018) débouche au XXIe siècle avec la loi relative à l'ESS de 2014 qui marque une étape majeure de la

reconnaissance de la pluralité des formes d'entrepreneuriat, en inscrivant explicitement l'innovation sociale parmi ses missions. Ce cadre institutionnel a favorisé l'émergence de nouveaux dispositifs d'accompagnement et de financement, tels que les incubateurs, les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) ou les appels à projets d'innovation sociale. Ces instruments traduisent la volonté des pouvoirs publics de soutenir l'innovation sociale comme levier de développement territorial et de cohésion sociale (Fraisie in Juan, Laville, Subirats, 2020 ; Lévesque, in Klein et al. 2016).

Toutefois, l'intégration croissante de l'innovation sociale dans les politiques publiques soulève une question essentielle : **peut-on institutionnaliser la transformation sociale sans en neutraliser la portée critique ?** Cette tension entre intégration et subversion est au cœur des débats contemporains sur la nature et les effets de l'innovation sociale. Ils mettent en lumière les questions que posent les dynamiques de légitimation du secteur de l'ESS : l'effet de normalisation, la pression du cadre institutionnel et l'articulation de la finalité sociale avec les impératifs de performance économique.

Ces questions relèvent d'une problématique contemporaine pour les acteurs de l'ESS comme pour le monde académique et nous présentons, dans la seconde partie du chapitre les différentes approches de l'innovation sociale et des effets des processus d'institutionnalisation sur sa **capacité transformatrice**. Ce questionnement est au cœur de l'intérêt scientifique et sociétal de la présente recherche. En articulant les notions d'innovation sociale, d'institutionnalisation et de territoire, elle vise à comprendre comment se construit, se régule et se transforme la dynamique d'innovation sociale dans un territoire pour observer les mécanismes qui favorisent les effets de transformation sociale.

Le territoire joue un rôle structurant dans les dynamiques d'innovation sociale. Loin d'être un simple cadre géographique, il constitue un espace relationnel, où se combinent ressources, acteurs et institutions pour produire des solutions adaptées aux besoins locaux (Pecqueur, 2014 ; Klein, 2017). La proximité géographique et cognitive entre les acteurs favorise la coopération, l'apprentissage collectif et la mutualisation des ressources (Bouba-Olga et Chauchefoin, 2001 ; Boschma, 2004 ; Hillier et al., 2004 ; Raulet-Croset, 2008, 2021 ; Torre, 2009 ; Loilier, 2010 ; Torre, Tanguy, 2014 ; Janin, Pecqueur, 2017 ; Godet et al., 2018).

Les territoires deviennent ainsi des laboratoires d'innovation sociale, où se déploient des initiatives hybrides mêlant acteurs publics, entreprises privées et organisations de la société civile. Nous retiendrons la notion d'écosystème pour analyser les dynamiques qui impliquent une importante diversité d'acteurs, situés à différents niveaux – local, régional, national – et d'espaces intermédiaires où se construisent les compromis nécessaires à la reconnaissance institutionnelle (Moulaert in Klein et al. 2016 ; Richez-Battesti et al., 2012). Notre thèse, à partir de l'observation d'un territoire nous

permettra d'analyser les mécanismes de structuration d'un **écosystème territorial d'innovation sociale** à la croisée des logiques publiques et entrepreneuriales.

Le troisième chapitre sera consacré à la présentation de l'approche du *Middleground*.

En effet, pour appréhender ces dynamiques complexes, cette thèse mobilise la notion de *Middleground*, développée par Cohendet, Grandadam et Simon (2010) dans le champ de l'économie de la connaissance, introduit pour décrire les dynamiques d'innovation au sein des écosystèmes créatifs urbains. Appliqué à l'innovation sociale, ce concept offre un cadre particulièrement pertinent pour comprendre comment les initiatives locales accèdent à la reconnaissance institutionnelle grâce à l'action d'intermédiaires situés (Petrella, Richez-Battesti, 2020 ; Prévost 2020 ; Slitine, Chabaud, Richez-Battesti, 2024).

Le *Middleground* désigne l'espace intermédiaire entre un *underground* constitué par les créateurs et innovateurs, porteurs de projets d'innovation sociale, et l'*upperground*, où se trouvent les institutions publiques et privées et les grandes entreprises. Le *Middleground* représente une plateforme où se déroulent les interactions entre l'*upperground* et l'*underground* qui entraînent des dynamiques qui participent à l'appropriation, la diffusion et la transformation des innovations sociales en projet entrepreneurial.

Dans le contexte de l'innovation sociale, le *Middleground* prend une dimension territoriale et institutionnelle spécifique : il correspond aux **organisations et dispositifs d'intermédiation** qui assurent la médiation entre l'expérimentation locale et les cadres institutionnels (Demoustier, Richez-Battesti, 2010 ; Nadou, Pecqueur 2020 ; Nadou, Talandier, 2020). Ces espaces jouent un rôle central dans la structuration des **écosystèmes d'innovation sociale** : ils facilitent la mise en relation, la mutualisation des ressources, la traduction des enjeux dans des processus de problématisation impliquant les différents acteurs et enfin, la légitimation des initiatives. L'analyse du *Middleground* permet ainsi d'envisager l'institutionnalisation comme un processus collectif de co-construction, dans lequel les acteurs intermédiaires occupent une position stratégique. Ces organisations hybrides participent à la création de normes, de dispositifs et de pratiques qui rendent possible la transformation sociale tout en assurant une certaine stabilisation du cadre institutionnel.

L'approche du *Middleground* nous permet d'éclairer spécifiquement le rôle d'intermédiation des organisations d'accompagnement de projet d'innovation sociale. En particulier des organisations de l'ESS qui impriment, à partir des fondements de l'économie sociale et solidaire, des trajectoires spécifiques aux projets entrepreneuriaux d'innovation sociale. Ils facilitent la mise en relation entre porteurs de projets, financeurs et collectivités ; ils assurent la médiation entre différentes logiques institutionnelles en contribuant à l'élaboration d'arrangements institutionnels ; ils participent à la

formalisation de dispositifs et à la légitimation des innovations sociales. Cette intermédiation territoriale n'est pas neutre : elle participe à la construction du territoire symbolique, tout en conditionnant la capacité d'innovation des acteurs (Klein et al., 2010 ; Lefebvre et al., 2020 ; Gourlay et al., 2021 ; Raulet-Croset 2021). Le *Middleground* apparaît dès lors comme un espace de co-production institutionnelle, où se négocient les règles, les normes et les pratiques qui structurent les écosystèmes d'innovation sociale.

L'approche du *Middleground* constitue une clé d'analyse centrale pour notre recherche : elle permet de comprendre comment les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale s'opèrent dans le territoire par des organisations intermédiaires qui participent à la régulation d'un écosystème d'innovation, et comment ces dernières participent à des effets de transformation sociale du territoire.

Le quatrième chapitre de la thèse présente notre posture épistémologique et notre méthodologie de recherche.

La complexité du phénomène étudié nous invite à adopter une posture épistémologique compréhensive, fondée sur l'analyse des significations, des trajectoires et des interactions construites par les acteurs (David 2012 ; Dumez, 2011, 2016, 2018 ; Le Moigne, 2021 ; Vaujany et al., 2016 ; Paillé, Mucchieli, 2021). Il s'agit de comprendre les logiques d'action et de sens à l'œuvre dans un contexte donné. Cette orientation compréhensive s'inscrit dans une approche interprétative des sciences de gestion, où la connaissance est construite dans l'interaction entre le chercheur et le terrain (Avenier, Helin, in Vaujany et al., 2016). L'analyse ne vise pas la neutralité absolue, mais à la cohérence interprétative des résultats. Cette posture s'accompagne d'une démarche processuelle (Hussenot et al. 2022) afin d'observer les phénomènes dans leur dynamique temporelle, en suivant la manière dont les acteurs construisent, transforment et stabilisent les pratiques d'innovation sociale dans le temps. Une telle approche dans le cadre d'une étude longitudinale (David, 2012), permet de rendre compte de la dimension évolutive des institutions, et de saisir les tensions, les ajustements et les apprentissages qui jalonnent les trajectoires d'institutionnalisation.

En d'autres termes, cette recherche se situe dans une perspective constructiviste et abductive, où les concepts théoriques émergent progressivement de l'analyse empirique, dans un mouvement d'aller-retour constant entre terrain et théorie (Dumez, 2016).

Notre implication personnelle et professionnelle autour de enjeux de la recherche nous conduit à reconnaître la dimension réflexive de notre démarche pour éviter l'écueil de la mise à distance excessive avec notre objet de recherche ou celui d'un engagement « militant ». Il s'agit d'adopter une implication à bonne distance en cherchant à comprendre les logiques des acteurs tout en maintenant la rigueur nécessaire à l'analyse. Notre positionnement, dans un terrain de recherche avec lequel les

proximités relèvent de liens faibles, nous permet d'interpréter les dynamiques institutionnelles non pas comme des données objectives, mais comme des processus vécus, construits et négociés par les acteurs du terrain (Bidart, Mendez, 2016).

Le choix d'une méthodologie qualitative découle naturellement de cette posture. En effet, notre objectif n'est pas de mesurer l'impact quantitatif de l'innovation sociale, mais d'en comprendre les processus et les mécanismes en explorant la pluralité des points de vue (Allard-Poesi, in Moriceau, Soparnot, 2019), la diversité des expériences et la richesse des interactions (Gilbert, Raulet-Croset, 2023).

Cette approche qualitative s'appuie sur une logique inductive et abductive, qui combine :

- l'analyse de données empiriques issues du terrain (entretiens, observations, documents),
- et la mobilisation progressive de cadres théoriques pour éclairer et interpréter ces données.

Le dispositif de recherche repose principalement sur :

- **Des entretiens semi-directifs** réalisés auprès d'acteurs-clés de l'innovation sociale dans le territoire (porteurs de projets, responsables d'organisations intermédiaires, élus, agents des collectivités) ;
- **Une observation non participante**, notamment au sein des événements, comités et dispositifs d'accompagnement liés à *Première Brique* et à l'écosystème de l'ESS local et régional ;
- **Une analyse documentaire**, incluant les rapports, conventions, appels à projets, chartes et communications institutionnelles relatifs à l'innovation sociale en Occitanie.

La seconde partie du chapitre IV présente le contexte de la recherche pour permettre au lecteur de situer les acteurs et les dynamiques à partir d'une certaine profondeur historique.

Le choix du terrain répond à la volonté d'analyser un écosystème territorial en construction, caractérisé par une forte dynamique autour de l'innovation sociale et par la présence de dispositifs d'accompagnement spécifiques. La région Occitanie se distingue par son engagement historique en faveur de l'économie sociale et solidaire, traduisant une politique régionale proactive dans le soutien à l'entrepreneuriat social, à la coopération territoriale et à l'innovation sociale. L'intérêt plus récent de Toulouse Métropole se traduit par la création en 2016 de Première Brique, premier incubateur d'innovation sociale métropolitain. Elle incarne la volonté d'articuler les politiques publiques locales avec les initiatives citoyennes et entrepreneuriales. Coportée par Toulouse Métropole et l'association France Active Midi-Pyrénées, Première Brique va développer son offre d'accompagnement par l'intégration de deux autres dispositifs complémentaires (la Fabrique à Initiative et l'Aide à

l'implantation) et occuper une place croissante dans la coordination de l'écosystème d'innovation sociale, en fédérant les acteurs de l'accompagnement du territoire.

Première Brique se situe à l'intersection des trois niveaux d'analyse définis par le modèle du *Middleground* (Cohendet et al., 2010) :

- il traduit les orientations des institutions publiques (*Upperground*),
- soutient les initiatives locales et entrepreneuriales (*Underground*),
- et agit comme interface d'intermédiation entre ces deux sphères en participant à l'animation du *Middleground*.

Ce terrain permet donc d'observer les mécanismes d'institutionnalisation de l'innovation sociale, les formes organisationnelles spécifiques à l'innovation sociale et les effets des arrangements institutionnels dans les trajectoires entrepreneuriales que l'organisation intermédiaire accompagne. L'analyse de cette organisation intermédiaire constitue un cas exemplaire (Yin, 1981) pour comprendre comment un territoire construit, par l'action d'organisations intermédiaires, un écosystème favorable à la transformation sociale.

La troisième partie du chapitre s'attache à présenter le traitement de nos données.

En cohérence avec la posture compréhensive adoptée, l'analyse s'appuie sur une approche phénoménologique visant à restituer l'expérience vécue des acteurs et la signification qu'ils attribuent à leurs pratiques (Paillé et Mucchielli, 2021). Cette démarche privilégie la description des situations par la narration (Dumez, 2011, 2018) afin de faire émerger les logiques de sens, les tensions et les arrangements institutionnels qui caractérisent l'institutionnalisation de l'innovation sociale, tels qu'ils sont retracés par les acteurs. Les données collectées sont analysées à l'aide d'une méthode qui nous permet d'articuler les catégories empiriques, issues des entretiens, « *les catégories conceptualisantes* » (Paillé et Mucchielli, 2021), avec les dimensions conceptuelles mobilisées. L'analyse se déploie dans une temporalité processuelle, suivant les étapes de construction, de stabilisation et de diffusion des innovations sociales. Cette méthode vise à rendre compte de la dynamique des interactions entre acteurs, dispositifs et institutions, et à identifier les mécanismes par lesquels se forment les compromis constitutifs du *Middleground* d'innovation sociale.

Le cinquième chapitre est consacré à l'analyse à partir d'une narration de notre première étude de cas, celle de Première Brique.

Elle nous permet de préciser les conditions d'émergence de l'organisation intermédiaire, et de nous intéresser à sa structuration singulière : une organisation hybride au statut peu formalisé mais qui est institutionnalisée par la collectivité territoriale comme une marque de Toulouse Métropole. Nous présentons ses caractéristiques et les mécanismes par lesquels elle intervient comme une organisation

d'intermédiation en contribuant à structurer et animer un *middleground* de l'ESS dans le territoire. Notamment, nous analysons le rôle des dispositifs d'accompagnement comme instruments d'animation du *middleground* de l'ESS (Gilbert, Raulet-Croset, 2023). L'intégration d'un nouvel acteur dans l'écosystème d'innovation sociale, avec l'arrivée des dispositifs de la Région Occitanie dans le territoire de la Métropole constitue un point de bascule (Dumez 2016) qui entraîne des tensions et l'analyse de cet épisode et des mécanismes qui ont permis de surmonter ces tensions fait l'objet d'une description et d'une analyse dans la cinquième partie du chapitre.

Le sixième chapitre est consacré à la présentation des deux études de cas de deux projets d'innovation sociale accompagnées par l'organisation intermédiaire Première Brique.

La première partie du chapitre nous permet de présenter le parcours d'une innovation sociale, la Flâneuse qui porte une ambition à dimension générale en changeant le regard social sur les personnes en perte de mobilité, à travers un dispositif de déambulateur inclusif mis à disposition dans les établissements recevant du public. En analysant ce parcours entrepreneurial nous pouvons analyser les stratégies entrepreneuriales engagées pour accéder aux ressources nécessaires au développement du projet, à partir du territoire ainsi qu'à l'extérieur et les effets que ces dynamiques entraînent sur la trajectoire du projet entrepreneurial.

La seconde partie du chapitre est consacrée au parcours de l'association Toulouse Espace Couture, un atelier implanté dans un tiers lieu au cœur d'un quartier populaire dans le cadre d'un programme Politique de la Ville. L'association porte un projet d'insertion par l'activité économique et de développement d'une production textile écoresponsable par la pratique du réemploi. Notre étude de cas met en lumière les dynamiques de transformation sociale engagées par le projet et les contraintes liées à l'articulation d'un projet de politique publique avec la recherche d'un modèle économique pérenne.

La troisième partie du chapitre permet de présenter nos éléments d'analyse.

En nous attachant au parcours des projets d'innovation sociale à partir du point de vue des porteurs de projet, nous mettrons en lumière les stratégies déployées par les porteurs de projet, leurs contributions aux mécanismes d'institutionnalisation de l'innovation sociale ainsi que les effets de transformation sociale qu'ils accompagnent.

La discussion est présentée dans le septième chapitre de la thèse.

Notre recherche identifie les conditions institutionnelles favorables à l'émergence d'un *middleground* de l'ESS dans le territoire et à la structuration d'un écosystème d'innovation sociale. Ainsi, les dynamiques d'un *middleground* porté par une organisation intermédiaire de l'ESS représentent un levier pour l'animation de processus de coopération entre une grande diversité d'acteurs. Les acteurs

de l'*upperground* sont engagés à travers des dispositifs de soutien à l'innovation sociale, dans des dynamiques de transformation sociale et de diffusion de l'innovation sociale qui participent au processus d'institutionnalisation. L'organisation intermédiaire, par son rôle structurant d'un écosystème d'innovation sociale, accompagne des trajectoires spécifiques aux projets en s'appuyant sur les principes de l'économie sociale et solidaire. Ces principes sont alors appropriés par les acteurs impliqués au niveau du *middleground* et l'institutionnalisation de l'innovation sociale participe à la construction du territoire. Le positionnement de l'organisation intermédiaire lui permet d'intervenir auprès de l'ensemble des parties prenantes, et par sa structuration singulière dans un partenariat entre une institution publique et une organisation privée de l'ESS, elle renouvelle les modalités d'un partenariat public-privé. En ce sens, Première Brique accompagne une évolution des politiques publiques du développement économique et territorial. Ainsi, notre recherche propose une contribution à l'analyse de l'intermédiation territoriale.

Nous identifions deux types de trajectoires distinctes pour les projets d'innovation sociale accompagnés par une organisation intermédiaire de l'ESS et nous expliciterons les mécanismes à l'origine de ces deux types d'orientations. Nous montrons comment les projets d'innovation sociale accompagnés par des dispositifs voyagent à travers les « *grounds* ». Dans ces trajectoires, nous avons identifié un mécanisme d'institutionnalisation verticale et un mécanisme d'institutionnalisation horizontale. Ainsi nous enrichissons la typologie des trajectoires de l'innovation sociale en proposant de compléter l'analyse des processus de diffusion de l'innovation sociale proposée par Richez-Battesti et al. (2015) en nous intéressant d'une part à l'ancrage territorial des innovations sociales ainsi qu'aux catégories d'acteurs (publics ou marchands) impliqués dans le soutien à l'innovation sociale.

Plusieurs mécanismes accompagnent le processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale et l'approche du *Middleground* nous permet d'identifier des dynamiques de problématisation et d'apprentissage collectifs qui contribuent à la constitution d'un sens commun. Le travail institutionnel intervient quant à lui dans des processus d'institutionnalisation au niveau de l'*upperground*. Enfin, nous mettons en lumière le rôle du secteur marchand comme levier dans les processus d'institutionnalisation ainsi que pour la consolidation du modèle économique des entreprises d'innovations sociales

Notre thèse permet d'enrichir l'approche du *middleground* en mettant en lumière les caractéristiques spécifiques du *middleground* de l'ESS et ses implications pour la transformation des politiques publiques territoriales de soutien à l'innovation sociale. De plus, nous proposons d'intégrer à cette approche, les publics concernés dont le rôle ne peut être celui de simples consommateurs. En effet, en matière d'innovation sociale, les publics participent aux dynamiques d'émergence, de développement et de diffusion de l'innovation sociale. L'extension de cette approche théorique permettrait alors

d'appréhender l'institutionnalisation de l'innovation sociale comme une opportunité de renouveler les dynamiques économiques et avec elles, les dynamiques politiques. Enfin, notre recherche permet d'identifier la nécessité d'articuler différents *middlegrounds* qui sont activés à différentes échelles (local, régional, national) pour analyser les conditions qui permettent une institutionnalisation de l'innovation sociale dans sa dimension multiscalaire. Notre recherche ouvre alors des perspectives de développement pour l'approche du *Middleground*.

PARTIE 1 – Revue de littérature

Introduction

Notre revue de littérature, organisée en trois chapitres, présente les principales notions mobilisées dans notre recherche ainsi que les débats qu’elles suscitent. Nous les resituerons dans une perspective historique afin de préciser le contexte institutionnel dans lequel s’inscrivent nos travaux et de mettre en lumière les enjeux contemporains des questions que nous abordons. Il s’agira également de présenter les discussions scientifiques relatives à l’innovation sociale et à sa capacité à accompagner les transformations sociales au sein des territoires. L’approche du *Middleground* (Cohendet et al.), que nous avons retenue comme proposition théorique cohérente pour articuler notre réflexion scientifique avec l’observation et l’analyse de notre terrain de recherche, sera explicitée à la fin de cette première partie.

L’innovation sociale propose, dans un contexte de forte incertitude et de crises sociales et environnementales, des solutions nouvelles à des besoins non couverts ni par la puissance publique ni par le marché. Si l’innovation est perçue comme une composante essentielle des dynamiques de développement économique au sein d’un système capitaliste, l’innovation sociale poursuit quant à elle des objectifs de justice sociale, de solidarité et de bien-être pour l’ensemble des publics. Elle repose sur une articulation entre sa dimension économique et ses aspirations politiques.

Ce premier chapitre nous permettra de revenir sur l’évolution de cette notion dans la littérature afin de préciser la définition que nous en retenons. L’innovation sociale est étroitement liée au secteur de l’économie sociale et solidaire (ESS) ; nous proposerons ainsi d’examiner la construction de ce lien à travers l’histoire contemporaine, ainsi que le long processus d’institutionnalisation de l’économie sociale d’une part, et de l’économie solidaire d’autre part, processus ayant conduit à l’adoption d’un cadre réglementaire pour le secteur avec la loi ESS de 2014.

Ce rappel historique permettra de revenir sur les différentes fonctions des organisations de l’ESS — entre une fonction réparatrice et une fonction transformatrice de l’économie de marché — ainsi que sur les diverses orientations qu’elles peuvent imprimer aux trajectoires de transformation sociale selon les aspirations qu’elles poursuivent. En effet, si l’innovation sociale propose de nouvelles réponses en termes de produits et de services, elle porte également un idéal d’émancipation fondé sur les principes de solidarité et de démocratie. Elle mobilise des mécanismes de coopération et de co-construction dans l’élaboration des solutions qu’elle propose, ainsi que dans les modalités de gouvernance qu’elle promeut. À ce titre, l’innovation sociale porte un projet de transformation sociale en inscrivant son action dans le territoire.

Afin de compléter la présentation du contexte de notre recherche, il est également nécessaire d'évoquer la dernière étape des lois de décentralisation de l'action publique, avec l'adoption et la mise en œuvre de la loi NOTRe en 2015. Cette réforme a profondément modifié le cadre institutionnel pour les acteurs de l'innovation sociale et pour le secteur de l'ESS.

Ce nouveau cadre institutionnel, marqué par un redécoupage du territoire administratif et politique et par un renforcement des compétences économiques des collectivités territoriales — notamment les métropoles et les régions —, recompose le territoire de l'innovation sociale et des organisations de l'ESS. Cette évolution, articulée avec la mise en œuvre par les collectivités de la loi ESS de 2014, forme un nouveau paysage institutionnel que nous présenterons dans le premier chapitre. Ce territoire en construction constitue l'arène au sein de laquelle, à travers les mécanismes et dispositifs publics d'accompagnement de l'innovation sociale et de l'ESS, se déploient les processus d'institutionnalisation.

Le deuxième chapitre sera consacré à l'institutionnalisation de l'innovation sociale et proposera d'éclairer les débats qui traversent le champ académique. En effet, la capacité de l'innovation sociale à susciter et accompagner des transformations sociales dépend en partie des relations qu'entretiennent ses acteurs avec les institutions publiques et leur environnement. Si les auteurs s'accordent sur le fait que la transformation sociale par l'innovation sociale procède d'un processus d'institutionnalisation, les effets de ce processus sur le projet transformateur initial peuvent déboucher sur différentes orientations. En particulier, les compromis passés par les acteurs de l'innovation sociale avec les institutions et leur environnement peuvent avoir des effets d'atténuation, voire de neutralisation, de la capacité transformatrice de ces innovations.

Nous proposerons donc de nous intéresser à la notion d'« institution », afin d'en adopter une définition suffisamment large pour appréhender les effets de transformation sociale à travers les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale. Enfin, le territoire est une notion clé dans la littérature sur l'innovation sociale. Nous en interrogerons les différentes dimensions, en nous intéressant plus particulièrement à l'articulation entre territoire et proximité. En effet, les processus d'institutionnalisation se présentent comme des scènes d'interactions et d'interrelations entre les parties prenantes de l'innovation sociale, au sein desquelles diverses formes de proximité sont mobilisées.

Enfin, l'approche du *Middleground* fera l'objet d'une présentation dans le troisième chapitre. Nous expliquerons pourquoi cette perspective nous offre une grille d'analyse cohérente avec notre objet de recherche, en nous permettant de situer les acteurs et d'identifier les mécanismes

d'institutionnalisation de l'innovation sociale à travers les interactions au sein d'un écosystème d'innovation sociale.

Chapitre I – L’innovation sociale une ambition de transformation sociale

Introduction

Dans ce premier chapitre, nous nous intéresserons, à travers notre revue de littérature, à l’articulation entre l’innovation sociale, l’institutionnalisation du champ de l’économie sociale et solidaire (ESS) et la transformation sociale. L’innovation sociale, en apportant de nouvelles réponses à des besoins non couverts ni par la puissance publique ni par l’économie de marché, propose des solutions alternatives pour relever les défis sociaux, économiques et environnementaux du début du XXI^e siècle.

Si la notion d’innovation sociale est désormais couramment mobilisée dans les discours relatifs aux dynamiques économiques — qu’ils émanent des politiques publiques ou des acteurs économiques — et le plus souvent sous un angle favorable, il convient de souligner qu’il s’agit d’un concept aux contours pluriels. En effet, elle recouvre une diversité de définitions et d’approches (Favreau et Lévesque, 1997 ; Cloutier et CRISES, 2003 ; Moulaert et Nussbaumer, 2008 ; Klein et al., 2014 ; Laville, 2014 ; Besançon et Chochoy, 2015 ; Defourny et Nyssens, 2019 ; Fraisse, 2020 ; Richez-Battesti et al., 2012). Ce premier chapitre de notre revue de littérature visera ainsi à éclairer les différentes dimensions de cette notion et à préciser celle que nous retiendrons pour notre propre travail de recherche.

Qu’elle revête une fonction réparatrice, destinée à compenser les manquements de l’économie de marché ou des services publics, ou qu’elle s’inscrive dans une visée transformatrice visant à provoquer des évolutions significatives des règles, des représentations, des pratiques, de la culture et des modes d’organisation au sein d’un système social et d’un territoire (Bellemare et Briand, 2004 ; Klein et Harrison, 2011 ; Klein, 2017 ; Klein et al., 2016 ; Lévesque, 2006), l’innovation sociale est considérée par les auteurs comme un facteur clé de la transformation sociale — mais à certaines conditions, notamment son passage par un processus d’institutionnalisation.

L’innovation sociale constitue ainsi une composante essentielle des dynamiques à l’œuvre dans le secteur de l’économie sociale et solidaire (Duverger et al., 2020 ; Laville, 2016 ; Richez-Battesti et Vallade, 2018), auquel elle est souvent associée en raison de la proximité de leurs finalités : le développement de produits ou de services d’utilité publique, voire d’intérêt général. L’innovation sociale et l’ESS ont toutes deux connu un processus d’institutionnalisation, marqué par leur inscription récente dans les lois et les politiques publiques nationales et territoriales, notamment depuis la loi ESS de 2014.

Un rappel historique des principales étapes de ce processus (Duverger, 2023 ; Laville, 2010 ; Rosanvallon, 2018) permettra de revenir sur la construction du champ de l'économie sociale et solidaire et d'exposer les controverses entourant les effets de l'institutionnalisation de l'innovation sociale et de l'ESS sur leur capacité à susciter et à accompagner des transformations sociales.

Nous concluons ce chapitre par la présentation des plus récentes évolutions de la décentralisation, lesquelles modifient les compétences des régions et des métropoles, incitant ainsi les collectivités territoriales à développer des politiques publiques locales de soutien à l'innovation sociale et à l'ESS. Ce premier chapitre se clôturera donc sur l'analyse du contexte institutionnel dans lequel s'inscrit notre travail de recherche, et à partir duquel nous proposons d'examiner les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale et d'observer les effets de transformation sociale qu'ils produisent.

1. Entre le marché et l'Etat, l'innovation sociale comme une alternative

Introduction

Au cours du XX^e siècle, l'économie capitaliste s'est imposée comme le modèle dominant à l'échelle mondiale. Toutefois, cette hégémonie s'accompagne de tensions persistantes entre marchandisation, protection sociale et émancipation, au sein des trois sphères constitutives de la société moderne : l'économie, l'État et la société. Face à une demande sociale croissante, dans un contexte marqué par des crises économiques et environnementales, l'État a progressivement adopté des mécanismes inspirés du marché pour répondre aux besoins collectifs. Ce mouvement a contribué à renforcer la marchandisation des réponses apportées à la demande sociale.

Dans ce cadre, l'innovation sociale émerge comme une dynamique portée par des *groupes concernés* et des *groupes orphelins*, c'est-à-dire des acteurs dont les besoins et les aspirations ne trouvent pas de réponse satisfaisante ni dans l'économie de marché ni dans l'action publique. Ces groupes développent des réponses alternatives et expérimentent de nouvelles solutions, cherchant à satisfaire leurs besoins tout en ouvrant la voie à des transformations sociales susceptibles de provoquer de véritables changements de paradigme. La première partie de ce chapitre se propose ainsi d'examiner ce contexte en tension, afin de mieux comprendre les conditions d'émergence et les dynamiques de l'innovation sociale dans les sociétés contemporaines.

1.1 Les défis du XXI^e siècle : économie, environnement et démocratie

La modernisation des modes de production, amorcée avec le développement accéléré des innovations techniques à partir du XIX^e siècle et l'industrialisation, conduit à la généralisation d'une économie de marché soutenue par une idéologie néolibérale. L'économie productiviste et capitaliste s'impose ainsi comme modèle hégémonique à l'échelle de la planète.

La logique marchande devient la forme dominante de régulation des institutions et des relations sociales. *« Il va sans dire que ce mouvement représente un renforcement du pouvoir des élites économiques, des échanges marchands et du capitalisme »* (Durand Folco, in Klein et al., 2019, p. 31). Ce modèle socio-économique s'impose comme la voie privilégiée de développement des sociétés, au service du progrès et de la croissance (Durand Folco, in Klein et al., 2019). Ainsi, si la société moderne est constituée par trois sphères principales (l'économie, l'Etat et la société), *« La volonté sociallibérale de traiter le politique et l'économique comme deux domaines étanches ne peut qu'aboutir à laisser libre cours à la marchandisation. »* (Laville in Klein et Harrisson, 2011, p. 115).

La logique marchande oriente alors les politiques publiques de régulation d'inspiration libérale et néolibérale. Le modèle économique capitaliste tend à s'imposer à l'ensemble des secteurs : privé, public et social. Les États ont d'abord mis en œuvre des politiques favorables aux entreprises du secteur marchand dans une perspective de croissance économique, en soutenant plus particulièrement l'innovation technologique. La puissance publique a, pour cela, développé des programmes de soutien spécifiques — la régulation, la commande publique, l'investissement dans la recherche et les infrastructures, accompagnant ainsi les dynamiques industrielles et technologiques. (Boyer, 2023)

Cependant, si la logique marchande, portée par le néolibéralisme, domine les dynamiques contemporaines, des tensions persistent entre trois mouvements fondamentaux : la marchandisation, la protection sociale et l'émancipation (Durand Folco, in Klein et al., 2019). Ces tensions engendrent des dynamiques de transformation dans la mesure où *« La complexité institutionnelle de la société contemporaine où coexistent de nombreux sous-systèmes qui souvent, entrent en concurrence avec l'ordre dominant, ou le contredisent, remet en question les structures institutionnelles en place. »* (Mendell, 2006, p. 4-5). *C'est pourquoi, « Affirmer l'existence d'une société capitaliste revient à supposer une coordination parfaite des représentations individuelles ; il existe en réalité une dominante capitaliste puisqu'un système économique se compose de mécanismes institutionnels contradictoires, irréductibles les uns aux autres »* (Laville in Klein et Harrisson, 2011, p. 108).

Les crises économiques et sociales de la période moderne mettent en évidence l'incapacité du marché à répondre à l'ensemble des besoins de la population. Les politiques publiques doivent faire face à une demande sociale croissante, en tension avec les objectifs de maîtrise budgétaire et de réduction de la dette publique. L'intervention de l'État en matière de protection sociale évolue alors vers l'adoption de

mécanismes marchands, notamment dans ses relations avec les organisations du secteur de l'économie sociale. Cette évolution se traduit par la mise en concurrence des organisations du champ de la protection sociale dans le cadre des marchés publics, ce qui favorise la concentration des acteurs afin d'assurer la cohésion sociale.

Trois modèles se dessinent alors pour répondre à la demande sociale. Le modèle néolibéral, qui invite les citoyens à prendre en charge la solidarité sociale afin de pallier les carences du marché et de la redistribution, dans une logique philanthropique. Le modèle socio-démocrate d'inspiration libérale, qui privilégie le développement de l'entrepreneuriat social et contribue ainsi à la marchandisation de la demande sociale. Et un modèle « radical », fondé sur l'action collective et l'auto-organisation des acteurs et des groupes défavorisés (le pouvoir social), dans une perspective d'émancipation et de changement social (Durand Folco, in Klein et al., 2019).

C'est dans ce dernier modèle qu'émerge le secteur de l'économie solidaire, issu des luttes sociales des années 1970 et 1980. Au-delà de la réponse à la demande sociale, ce courant porte des aspirations d'émancipation et milite pour un changement de paradigme entre économie et démocratie, cherchant à réencaster le politique dans l'économie.

De plus, aux crises économiques et financières de la fin du XX^e siècle s'ajoute, à l'entrée dans le XXI^e siècle, une crise environnementale et climatique sans précédent, qui bouleverse l'ensemble des sociétés. Les effets déjà sensibles du changement climatique laissent entrevoir un risque d'effondrement global des sociétés industrielles, dans la mesure où ces crises remettent en cause le modèle de croissance du PIB, lequel « *constitue le cœur du modèle capitaliste qui assure l'équilibre du système politique et économique mondial d'après-guerre* » (Cantazaro, H. Goy, in Hussenot et al., 2022, p. 79-80). Les conséquences de cette double crise — économique et environnementale — affectent en premier lieu les populations, suscitant l'émergence et la mobilisation des « *groupes concernés* » (Callon, 2004). Toutefois, elles se répercutent également sur l'économie de marché et sur les entreprises. Les phénomènes météorologiques extrêmes et la raréfaction des ressources, notamment des ressources fossiles, entraînent inéluctablement des bouleversements dans les modes de production et dans les formes d'organisation (Hussenot et al., 2022, p. 7).

Pour Callon, ce contexte met en lumière les externalités négatives générées par le marché, qu'il qualifie de « *débordements* », dans la mesure où le cadrage des activités économiques marchandes ne parvient pas « *à contenir certains événements* » (Callon, in Klein et Harrisson, 2011, p. 19). Ces débordements résultent du régime d'innovation propre au modèle économique marchand, organisé en réseau et fondé sur les technologies de l'information et de la communication. Ce modèle densifie et accélère les échanges.

« (...) Ces transformations ont pour conséquence une accélération du mouvement de prolifération des sujets de préoccupation. Les groupes orphelins et les groupes affectés se multiplient, outre la remise en cause des formes d'agence qui sont proposées par ces marchés. Du fait même des marchés et de l'évolution des régimes d'innovation qu'ils favorisent, le social est de plus en plus présent au sein de l'économie et de la technique. » (Callon, in Klein et Harrisson, 2011, p. 23-24).

Mais ces débordements sont également porteurs de dynamiques de reconfiguration, susceptibles d'inspirer de nouvelles modalités d'organisation et de fonctionnement. Ils ouvrent la possibilité de restructurer les marchés à travers de nouveaux cadrages, à condition que ces dynamiques ne soient pas freinées par des institutions trop conservatrices ou paralysantes (Callon, in Klein et Harrisson, 2011). Ces dynamiques peuvent être interprétées comme autant de processus de transformation sociale.

Ainsi, « entre l'anarchie du marché et le despotisme de l'État et de l'entreprise se profile cependant constamment une autre tendance, celle d'une innovation autre, tendant vers la palliation de l'aliénation moderne, voire sa transformation structurelle » (Browne, 1990, 1991, 1992, cité par Leduc-Browne, in Klein et Harrisson, 2011, p. 401-402). Les mouvements de contestation et les luttes sociales menés par les *groupes concernés* (Callon, 2004) constituent le « *pouvoir social* » (Durand Folco, in Klein et al., 2011), porteur de projets d'autonomie. Comme l'écrit Castoriadis : « *Ce qui est en train de naître, péniblement, fragmentairement et contradictoirement, depuis deux siècles et plus, c'est le projet d'une nouvelle société, le projet d'autonomie sociale et individuelle* » (Castoriadis, 1979, p. 34).

Ce projet d'autonomie, fruit d'une approche critique de l'organisation économique et sociale, porte une dimension potentiellement radicale. Les tensions entre l'État, le secteur marchand et le pouvoir social peuvent dès lors donner lieu à des affrontements stériles ou, au contraire, à l'élaboration de compromis sociotechniques. Ces compromis s'inscrivent dans un mouvement processuel où « *innovations sociales, techniques et économiques sont saisies dans le même mouvement. Ce qui est en jeu, c'est la démocratisation de la démocratie* » (Callon, in Klein et Harrisson, 2011, p. 40).

1.2 L'innovation sociale : une réponse alternative et expérimentale

Des acteurs sociaux issus de « *groupes concernés* » ou de « *groupes orphelins* » — c'est-à-dire des individus ou collectifs dont les besoins et les aspirations ne sont pas ou sont insuffisamment pris en compte par l'économie marchande ou par l'État (Callon, in Klein et Harrisson, 2011) — développent, à partir d'une vision renouvelée, un projet de société et choisissent de s'engager « *dans une stratégie de construction des mondes dans lesquels ils veulent vivre, en développant des potentiels de recherche et*

d'innovation qui les rendront plus forts et plus efficaces. » (Callon in Klein et Harrisson, 2011, p. 21). Ils mettent en œuvre des actions, engagent des expérimentations et par là des processus de changement dans les modes de production et d'organisation. Pour autant, cette dynamique ne permet pas d'aboutir à des effets de transformation sociale conformes aux attentes de ces groupes. En effet, « la transformation sociale est une construction progressive difficile à décoder et qui évolue à travers des confrontations et des compromis qui rendent le résultat très différent des aspirations des acteurs qui ont impulsé le mouvement. » (Klein et al., 2019 p.7). Il s'agit de proposer une nouvelle vision, de nouvelles façons d'identifier les problèmes et d'apporter des solutions. La transformation sociale s'inscrit dans un contexte de crise qui met en lumière les « limites insurmontables de l'ancien paradigme ». A partir de nouvelles représentations elle réalise des expérimentations réussies, favorise leur diffusion et entraîne de nouveaux arrangements institutionnels (Lévesque in Klein et Harrisson, 2011, p. 51-52).

La société contemporaine, confrontée à une double crise économique et environnementale. Cette remise en question du système économique dans son ensemble (ses modes de production, sa régulation) affecte à la fois le secteur marchand et l'action publique. *« Cette double crise, met en lumière l'action des acteurs issus « des groupes concernés » qui cherchent à répondre à leurs besoins à partir d'une lecture critique de l'ordre économique et politique. « (...) même si elles ne doivent pas être confondues avec la logique des transformations sociales, les innovations sociales ont été explicitement inspirées par les projets de société (vision et valeurs) mis de l'avant par les nouveaux mouvements sociaux. » (Lévesque, 2006, p. 28).*

Les acteurs des « groupes concernés » ou « des groupes orphelins » proposent « d'autres options que la reproduction » et mettent en œuvre des expérimentations qui représentent des innovations sociales, lesquelles vont, par les changements de représentation qu'elles opèrent, les évolutions des pratiques qu'elles accompagnent et leur diffusion au niveau des différents systèmes et sous-systèmes contribuer à la transformation des organisations et des institutions » (Bouchard in Klein et Harrisson, 2011, p. 122). Il y a donc un enjeu pour le « pouvoir social », à partir de ces innovations, de parvenir à transformer l'environnement institutionnel par l'adoption de nouvelles valeurs et de nouvelles pratiques (Klein et Harrisson, 2011, p.11).

« Cet effet transformationnel se fait sentir lorsque les acteurs innovateurs contournent les blocages aux conduites innovatrices en désinstitutionnalisant et en réinstitutionnalisant des formes de régulation (Fontan). C'est ainsi que les conduites innovantes se généralisent et apportent le changement social. C'est ainsi donc que des expérimentations sociales isolées et des pratiques qui naissent dans la quotidienneté prennent la forme de projets et, portées par des mouvements sociaux, dans des contextes

institutionnels précis, deviennent des options de démocratisation de la société (Bélanger). » (Klein et Harrisson, 2011, p. 13).

1.3 La question environnementale : nouvel enjeu pour l'innovation sociale

Dans un modèle social et économique de type marchand, en période de crise, il est possible de distinguer trois grandes orientations de la transformation sociale.

La première correspond au modèle néolibéral, qui promeut, dans une perspective de mondialisation, une régulation de l'ensemble des secteurs par la logique du marché, fondée sur l'exploitation intensive des ressources. Dans ce modèle, les problèmes sociaux sont pris en charge par les individus eux-mêmes, principalement à travers des initiatives philanthropiques ou caritatives. La seconde orientation relève du modèle socio-libéral, qui s'appuie sur une régulation publique. Dans ce cadre, le traitement des problèmes socio-économiques est délégué à des organisations chargées d'apporter des réponses sociales, via des mécanismes de commande publique et la mise en concurrence des acteurs du *“pouvoir social”*. Ce modèle tend ainsi à intégrer la logique marchande dans les politiques sociales, au risque d'affaiblir la dimension collective et solidaire de l'action publique. Enfin, une troisième orientation, fondée sur des valeurs de solidarité, de justice sociale et d'émancipation, est portée par les acteurs du *« pouvoir social »*. Elle repose sur une nouvelle manière d'identifier et de traiter les problèmes sociaux, en construisant des solutions collectives qui se situent en rupture ou en complémentarité avec les deux précédents modèles socio-économiques dominants. Cette approche s'appuie sur l'innovation sociale, mobilisée comme un levier pour élaborer des réponses adaptées aux besoins exprimés par les territoires et les communautés concernées.

Ces trois orientations de la transformation sociale se trouvent, à l'aube du XXI^e siècle, confrontées au défi du changement climatique et des mutations environnementales. Ce nouveau contexte plonge l'ensemble des acteurs dans un environnement marqué par l'incertitude et par la perspective de bouleversements sans précédent pour l'humanité. Face à cette situation, l'innovation technologique, soutenue à la fois par l'économie de marché et par les pouvoirs publics, est convoquée pour répondre aux problèmes de raréfaction des ressources et pour adapter les modes de production et de consommation aux nouvelles contraintes environnementales. Cependant, *« L'alliance de la croissance et de la démocratie, qui est au cœur de la culture de l'innovation, se heurte aujourd'hui de plein fouet aux limites planétaires et aux crises écologiques et sanitaires qui nous frappent en retour. » (Aggeri, 2023, p. 221)*

Dans ce contexte, l'innovation sociale apparaît comme une alternative crédible. Lorsqu'elle est reconnue et soutenue, l'expérimentation de solutions locales et territoriales permet d'introduire de nouvelles manières d'appréhender les modes de production, la gouvernance économique et la régulation sociale. Elle invite ainsi à examiner en quoi et comment l'innovation sociale contribue effectivement à la transformation sociale, en ouvrant des perspectives de changement fondées sur la coopération, la solidarité et la durabilité.

2. L'innovation sociale un levier de la transformation sociale

Introduction

La notion d'innovation sociale est couramment mobilisée dans les discours portant sur les dynamiques économiques, aussi bien par les politiques publiques que par les acteurs économiques. Elle est souvent employée par analogie avec la notion plus générale d'innovation, laquelle conserve, dans les sociétés contemporaines, une connotation largement positive. Dans une économie néolibérale, l'innovation est en effet considérée comme le moteur principal de la croissance économique.

Au fil du temps, la notion d'innovation a progressivement remplacé celle de progrès, dont la perception s'est complexifiée et a acquis, dans nos sociétés, un caractère plus ambivalent (Aggeri, 2023). Toutefois, la notion d'innovation sociale demeure polysémique et n'est pas tout à fait fixée. Elle recouvre un large éventail d'interprétations et d'approches (Besançon et Chochoy, 2015 ; Cloutier et CRISES, 2003 ; Defourny et Nyssens, 2019 ; Favreau et Lévesque, 1997 ; Fraisse, 2020 ; Klein *et al.*, 2014 ; Laville, 2014 ; Moulaert et Nussbaumer, 2008 ; Richez-Battesti *et al.*, 2012).

Cette seconde partie de notre revue de littérature a pour objectif de clarifier les différentes dimensions de cette notion et de préciser les parties prenantes associées à l'innovation sociale dans les territoires. Nous porterons une attention particulière aux acteurs de l'innovation sociale, en particulier à ceux issus de l'économie sociale et solidaire (Duverger *et al.* 2020 ; Laville, 2016 ; Richez-Battesti et Vallade, 2018).

Enfin, nous mettrons l'accent sur la place de l'innovation sociale dans les politiques publiques, à travers l'analyse du développement des mécanismes de soutien et de sa diffusion. Cette réflexion nous permettra de présenter les principaux dispositifs institutionnels et d'examiner leur évolution récente, dans une perspective de compréhension globale des dynamiques d'institutionnalisation de l'innovation sociale.

2.1. L'innovation sociale plusieurs approches en tension

Nous proposons d'éclairer ici les différentes orientations que peuvent poursuivre l'innovation sociale entre une visée transformatrice et une visée réparatrice ainsi que les modèles socio-économiques dans lesquels elle s'inscrit. Cette approche permettra de présenter les typologies de l'innovation sociale identifiées dans la littérature scientifique, dans une perspective de clarification conceptuelle, avant de préciser la définition que nous retiendrons pour la suite de notre recherche.

2.1.1 Innovation de réparation ou innovation de transformation

Par son ontologie fondée sur la solidarité, la coopération et l'émancipation, l'innovation sociale offre une alternative au néolibéralisme. Elle constitue une ressource pour répondre aux besoins des groupes privés des moyens de satisfaire leurs aspirations, que Callon désigne comme *des « groupes orphelins »* ou des *« groupes concernés »*, c'est-à-dire impactés par les conséquences du développement économique capitaliste (Callon, in Klein et Harrisson, 2011). Les sciences sociales, en étudiant les bouleversements contemporains, ont mis en évidence le rôle de l'innovation sociale comme réponse aux problèmes environnementaux et sociaux qui se sont multipliés depuis la fin du XX^e siècle, ainsi qu'aux nouvelles formes de précarité issues des modèles économiques et politiques dominants (Klein, 2017). Toutefois, ces recherches soulignent également la polysémie du concept d'innovation sociale.

On peut identifier deux grandes orientations à l'innovation sociale. Une orientation dite *« réparatrice »* dont la fonction est de corriger les effets néfastes ou *« les externalités négatives »* de l'économie de marché. Elle vient soulager ou compléter les politiques sociales en prise avec problèmes de précarité et d'exclusion d'une partie de la population. *« Dans ce contexte, l'innovation sociale apparaît comme la nouvelle solution susceptible de favoriser non seulement la croissance, mais aussi une forme de partage de ses fruits plus équitable, voire de redéfinir les politiques sociales. »* (Richez-Battesti et al., 2012, p. 15). D'autre part on peut observer une orientation transformatrice de l'innovation sociale, qui prend sa source dans la société civile et propose une troisième voie entre le marché et l'Etat. Elle articule les notions de solidarité et de démocratie, afin d'apporter des réponses à des besoins non satisfaits mais aussi à des aspirations collectives. *« En filigrane de cette conception de l'innovation sociale s'esquisse une nouvelle génération d'actions publiques (...) »* (Laville, in Klein et al., 2016, p. 20). Ainsi, pour Jean-Louis Laville (2016), la force de l'arrimage de l'innovation sociale à la solidarité et à la démocratie détermine sa capacité transformatrice. Lorsque la solidarité est faible, c'est la performance économique qui prime comme facteur de reconnaissance. A l'inverse, dans le cadre d'une solidarité forte, c'est la dimension transformatrice de l'innovation qui est attendue, au-delà de sa simple fonction

réparatrice. Ainsi, l'innovation sociale qui se projette au-delà de la résolution immédiate des problèmes vise à porter un projet d'émancipation, mettant en échec les structures de domination par la mobilisation des notions « *de justice, de redistribution, de changement social et de pouvoir exercé par la base* » (Durand Folco in Klein et al. 2019, p. 35-36.). Dans cette perspective, « *L'innovation sociale se présente ainsi aujourd'hui comme une réaction structurelle à la privation des moyens issus de la privatisation inégale et consiste essentiellement en des formes de gouvernance basée sur la solidarité et la réciprocité.* » (Nussbaumer et Moulaert in Klein et Harrison, 2011, p. 78).

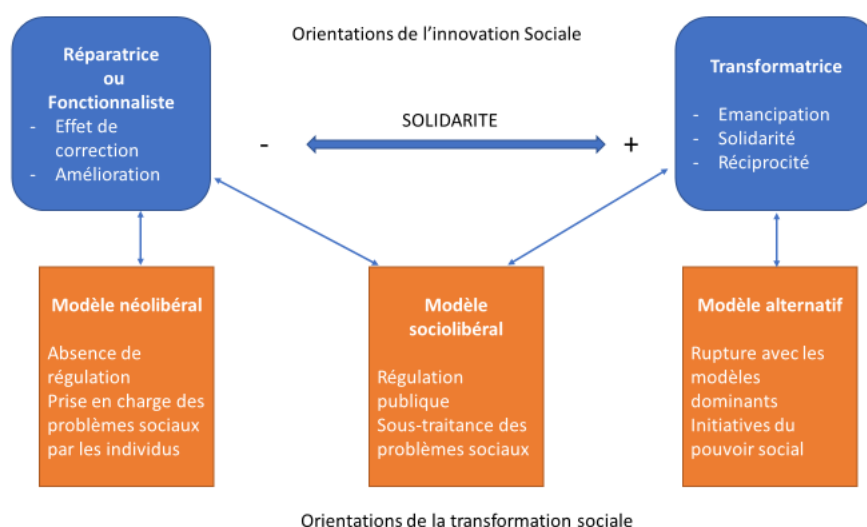


Schéma 1.1 – Débouchés possibles pour l'innovation sociale en termes de transformation sociale

Source : auteur, d'après Klein, Laville, Moulaert (2014), Bouchard et al. (2015), Fraisse (2020) ; Juan, Laville, Subirats (2020) ; Klein et al. (2016) ; Richez-Battesti, Vallade, (2018).

Enfin, Richez-Battesti et al. (2012) nuancent l'approche dichotomique entre innovation de réparation et innovation de transformation en distinguant trois orientations principales de l'innovation sociale. La première conçoit l'innovation sociale comme une opportunité de renouvellement des politiques publiques grâce à sa fonction réparatrice et sa capacité d'expérimentation. Cette orientation implique un processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale dont les modalités restent préciser. La deuxième approche envisage l'innovation sociale sous l'angle de l'entrepreneuriat social. Elle tend alors à valoriser la figure de l'entrepreneur social comme acteur central des dynamiques de changement. Il s'agit « *d'un entrepreneur « classique » motivé par une finalité sociale* » évoluant dans un contexte où de nouveaux marchés émergent à la faveur des crises économiques et institutionnelles. Enfin, une troisième orientation considère l'innovation sociale comme un « *système d'innovation territorialisé, inclusif et participatif* ». Elle repose sur les dynamiques collectives émergentes au sein des territoires et intègre explicitement une visée transformatrice des innovations.

Dans cette optique, les innovations sociales peuvent être considérées comme « *les bougies d'allumage* » de processus de transformation sociale dont la multiplication ces dernières années témoigne de leur vitalité (Klein et al., 2019 ; Klein et al. 2016, Bouchard, 2011). Selon Bouchard (2011), l'innovation sociale peut être appréhendée à travers deux approches complémentaires. Une approche transformatrice, lorsqu'elle vise un changement de paradigme et participe à la refondation des modèles sociaux et économiques ; une approche fonctionnaliste, lorsqu'elle cherche à combler les vides laissés par le marché ou par l'État, en occupant un espace d'intermédiation entre politique publique et économie marchande. La notion d'innovation sociale apparaît ainsi porteuse d'une ambivalence, oscillant entre un registre de transformation, orienté vers l'élaboration d'un nouveau modèle de société, et un registre de réparation, centré sur l'amélioration concrète des conditions de vie. Comme le souligne Laville, « *la coexistence paradoxale de la transformation et de la réparation se concrétise par une capacité d'action mixant registre politique et économique* » (Laville in Klein et al. 2014, p. 57).

2.1.2 Quelle définition retenir ?

En nous référant aux deux grandes orientations de l'innovation sociale, l'une transformatrice, l'autre réparatrice, il convient de retenir la définition de référence proposée par les chercheurs du CRISES (Klein *et al.*, 2014, p. 12). Cette définition, largement reprise dans la littérature, réunit les deux approches, transformatrice et fonctionnaliste, sans les opposer :

« *Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles* ». (Saucier, Bouchard, Lévesque, Lemmssaoui, Fontant, Klein, Mendell in Klein et Harrisson, 2011, p. 388-390).

Si cette définition cherche à concilier deux perspectives parfois perçues comme antagonistes, elle demeure relativement large. En effet, elle tend à privilégier le caractère transversal de l'innovation sociale, en soulignant son intervention dans de multiples dimensions de l'économie (Klein, 2019). Les chercheurs du CRISES ont donc proposé de compléter cette définition par une typologie distinguant cinq catégories d'innovations sociales. Les innovations sociales organisationnelles, qui introduisent de nouvelles méthodes de gestion, de gouvernance et de coopération avec les acteurs externes ; les innovations sociales institutionnelles qui élaborent de nouvelles règles et normes formelles ou informelles lesquelles proposant une nouvelle régulation du pouvoir et de la répartition des ressources ; les innovations sociales de produits et de services qui développent des biens ou services

nouveaux ou améliorés, dotés d'une finalité sociale explicite ; l'innovation sociale de marché qui favorise l'accès à des biens ou services pour de nouveaux clients avec une finalité sociale explicite ; l'innovation sociale de procédé ou de commercialisation qui modifie les modes de production et de diffusion impliquant une transformation technique poursuivant une finalité sociale explicite. Pour les auteurs, ces innovations sociales sont soit radicales lorsqu'elles entraînent des ruptures et des changements majeurs dans un domaine donné, ou incrémentielles lorsqu'elles contribuent à des changements progressifs et à des ajustements dans les pratiques existantes. A travers cette typologie les auteurs mettent davantage l'accent sur les effets de l'innovation sociale dans l'environnement où elle se déploie, ainsi que sur les processus qu'elle emprunte, oscillant entre rupture et intégration, plutôt que sur l'intentionnalité des acteurs en termes de transformation sociale.

Ainsi, l'innovation sociale se définit par une trajectoire double, liée à la fois à sa fonction (répondre à des besoins, aspirations ou enjeux sociaux) et à son processus (le mode de changement qu'elle initie et les transformations qu'elle induit).

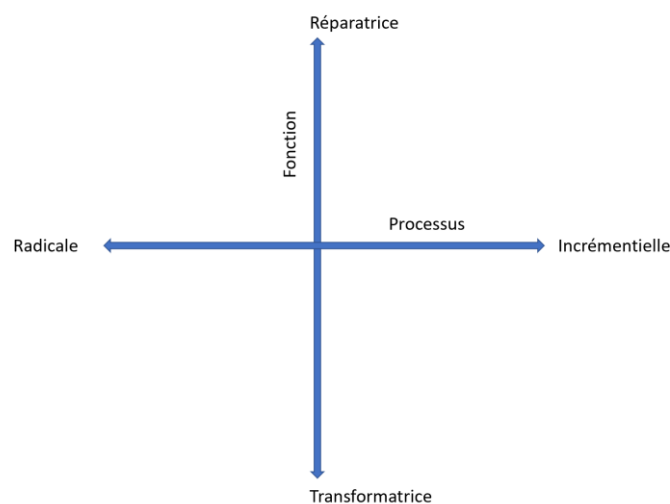


Schéma 1.2 Trajectoire de l'innovation sociale

Source : auteur d'après Klein et al. (2014)

Si l'innovation sociale se définit par son objet, son caractère novateur et également par son processus (Cloutier, 2003), la question du processus d'apprentissage tient une place importante dans la définition de l'innovation sociale : « *L'innovation sociale table sur le potentiel des individus et consiste en un processus d'apprentissage visant l'acquisition de connaissances, la modification de représentations, et un nouvel apprentissage de la coopération* » (Cloutier et CRISES, 2003, p. 19).

En 2003, le comité de pilotage du Forum sur les innovations sociales¹ (Cloutier, 2003) propose cinq critères pour évaluer ce qui relève de l'innovation sociale en prenant en compte l'environnement : *« leur caractère novateur, expérimental dans un contexte donné ; l'état d'esprit et la prise de risque de la part des acteurs du projet ; l'impact sur les politiques sociales au niveau national ou local ; la qualité du partenariat entre les acteurs habituels et les nouveaux ; la participation des bénéficiaires, des bénévoles et des habitants du territoire concerné au projet. »* (Cloutier et CRISES, 2003, p. 19). Chambon, David et Devevey (1982) proposaient une approche assez proche de l'innovation sociale « à partir de ses quatre principales dimensions : sa forme, son processus de création et de mise en œuvre, ses acteurs et les objectifs de changement qu'elle poursuit. » (Cloutier et CRISES, 2003, p. 23).

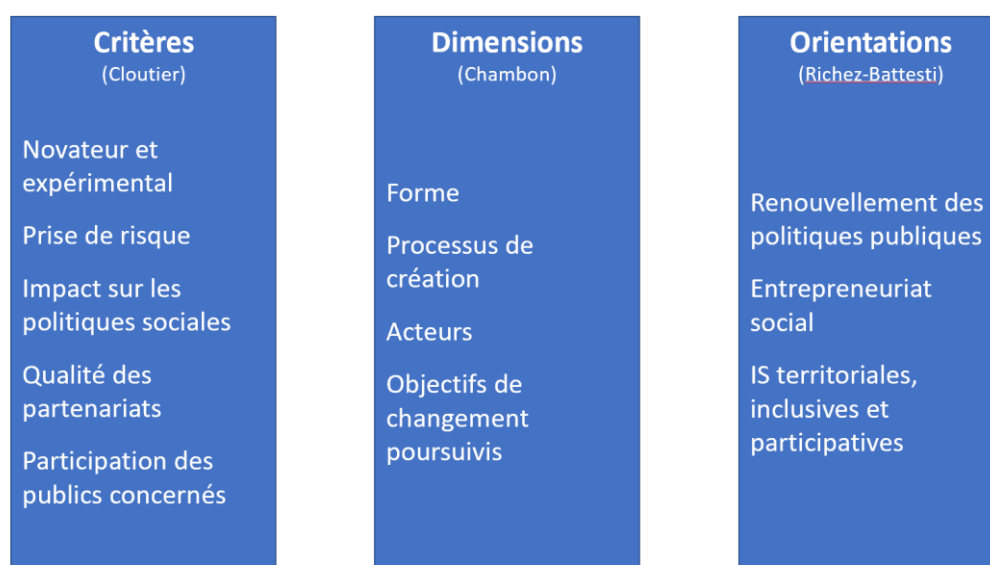


Schéma 1.3 Caractéristiques de l'innovation sociale

Source : auteur d'après Cloutier (2003) ; Chambon, David, Devevey (1982) ; Richez-Battesti et al. (2012)

L'innovation sociale est, pour la recherche, une catégorie explicative en ce qu'elle est une réponse à la pression sociale et participe à la transformation des rapports sociaux à partir d'un usage et des processus collectifs associant largement les parties prenantes. Elle est localisée dans un territoire donné et s'appuie sur des expérimentations locales. A partir des différentes approches, en nous appuyant sur la définition proposée par les chercheurs du CRISES en 2011, nous proposons de l'enrichir pour retenir que *l'innovation sociale est une intervention initiée par un ou plusieurs acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une*

¹ Le Forum sur les innovations sociales est une initiative de l'Association nationale des assistantes de service social (ANAS)

opportunité d'action. C'est un processus d'apprentissage situé qui entraîne des modifications plus ou moins radicales des relations sociales, du cadre d'action, des institutions, des orientations culturelles et du territoire.

2.1.3 La diffusion de l'innovation sociale : spécificités

Comment s'opère alors la diffusion de l'innovation sociale ? *« Ces processus qui émergent habituellement lors d'expérimentations à échelle réduite, percolent ensuite, se diffusant à travers divers groupes et organisations, au gré d'actions collectives, parfois prévues, mais souvent imprévues (Unger, 2015) qui peuvent mener à différentes formes d'institutionnalisation. »* (Klein, 2019, p.2). A partir des processus de diffusion de l'innovation technologique, Richez-Battesti (2015) identifie trois dimensions au processus de diffusion de l'innovation sociale : l'identification des acteurs dominants (le porteur de l'innovation), la caractéristique du processus de diffusion horizontal ou vertical (mode de diffusion par les acteurs intermédiaires ou par l'innovateur), et enfin sa dimension organisationnelle ou institutionnelle (formalisation ou légitimation/normalisation du modèle économique issu de l'expérimentation). Pour Richez-Battesti, l'innovation sociale se distingue des approches classiques de l'innovation *« Principalement par la diversité des arrangements institutionnels qui les supportent, l'importance de l'action collective et des compromis, ainsi que l'hybridation des ressources. Singularité et action collective constituent donc des ressorts essentiels de diffusion de l'innovation sociale. »* (Richez-Battesti, 2015, p. 10). L'action collective et le rapport aux institutions seraient des éléments déterminants de la diffusion des innovations sociales.

2.1.4 Emergence du soutien public

La temporalité en matière d'innovation sociale doit être prise en compte dans la mesure où elle se distingue de la temporalité attendue de l'innovation technologique : *« L'innovation capitaliste a toujours comme impératif d'écourter le plus possible le temps nécessaire à la production et à la distribution. (...) Le concept de l'innovation sociale émancipatrice appelle aujourd'hui une compréhension nouvelle de la multiplicité et de l'hétérogénéité des temps sociaux (Brose, 2004 ; Giesen, 2004 ; Harvey, 1989 ; Bloch, 1978 ; Lefebvre, 1968 ; Gurvitch, 1961). »* (Leduc-Browne in Klein et Harrisson, 2011, p. 403-404).

Si les innovations sociales et communautaires *« restent encore relativement marginales car elles se heurtent à des conditions institutionnelles encore trop peu favorables et à la prégnance d'une culture de l'innovation intensive qui valorise la vitesse et la compétition, la destruction créatrice, le high- tech,*

les solutions de masse et la recherche systématique de la nouveauté. » (Aggeri, 2023, p. 244), on peut observer un phénomène d'hybridation dans les processus d'innovation sociale entre la contre-culture et la culture dominante à travers des processus soutenus par « *l'action délibérée des pouvoirs publics pour soutenir certaines innovations sociales, pour les légitimer et en quelque sorte les institutionnaliser comme partie intégrante de la culture œcuménique et universelle de l'innovation.* » (Aggeri, 2023, p. 108). On observe l'intervention des pouvoirs publics dans le processus d'émergence et de diffusion de l'innovation sociale parce qu'elle propose des réponses à des besoins d'utilité sociale et d'intérêt général. « *Les innovations ne se produisent pas dans un vide social. Elles sont attendues en quelque sorte par le système social dans lequel elles visent à s'insérer, système social évidemment traversé par des conflits. Ultimo, ce sont les rapports sociaux qui sélectionnent les innovations aptes à se diffuser dans la société.* » (Bélanger in Klein et Harrisson, 2011, p. 419). Si les innovations sociales permettent de reconfigurer l'Etat providence en entraînant une nouvelle architecture institutionnelle à partir de nouveaux arrangements institutionnels dans un contexte d'interactions entre l'Etat, le marché, la communauté et la famille, elles favorisent des transformations non plus de rupture mais sous la forme d'hybridations (Lévesque in Klein et Harrisson, 2011, p. 65 ; Klein et al., 2014, p. 35 ; Laville, 2014).

3. Des politiques publiques de soutien à l'innovation sociale – vers la création du secteur de l'économie sociale et solidaire

Introduction

Le processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale par les politiques publiques en France est engagé depuis plusieurs décennies et a conduit à la reconnaissance de l'économie sociale et solidaire comme un secteur économique à part entière en 2014. Nous proposons ici de revenir sur les étapes de cette évolution pour mieux situer, avec une certaine perspective historique, le contexte de notre recherche et de notre réflexion sur l'institutionnalisation de l'innovation sociale et la transformation sociale. Nous reviendrons sur les différentes étapes de constitution du secteur de l'économie sociale et solidaire depuis son émergence à travers les mouvements sociaux du XIX^e siècle en distinguant, dans l'histoire, les deux courants constitués par l'économie sociale et l'économie solidaire. Nous nous intéresserons à leur participation au développement des territoires avant de retracer le processus d'institutionnalisation qui va déboucher sur l'adoption de la loi ESS de 2014. Enfin, nous ferons le lien avec la dernière loi de décentralisation, la loi NOTRe de 2015 pour présenter les enjeux du contexte actuel pour le secteur de l'ESS en termes de politiques publiques territoriales.

3.1 Emergence d'un secteur économique au soutien des politiques sociales

Pour dresser l'historique du processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale, il faut remonter jusqu'aux mouvements sociaux qui vont conduire, à partir du XIX^e siècle, et jusqu'à aujourd'hui, à l'institutionnalisation du secteur de l'économie sociale et solidaire qui trouve ses origines alors dans les mouvements sociaux et politiques de lutte contre les inégalités. D'abord, l'économie sociale se divise en deux courants : une économie critique et émancipatrice, qui met au cœur de sa dynamique un objectif d'égalité, et est basée sur l'idée que la démocratie politique est renforcée par la démocratie économique ; une économie dite « philanthropique » basée sur l'altruisme des citoyens et dont l'objectif est avant tout la lutte contre la pauvreté (Laville, 2014). En 1848 on assiste à « *une poussée coopérative et mutualiste* » à partir du mouvement associationniste, des cercles ouvriers et agricoles et du compagnonnage. Les municipalités et l'Etat soutiennent par exemple les ateliers nationaux (Jeantet, 2021). « *Les revendications républicaines et sociales se croisent pour culminer dans la révolution de 1848* » (Duverger, 2023, p. 11) et la commande publique favorise la création d'associations jusqu'au coup d'Etat de 1851.

L'économie sociale connaît une période dynamique avec la III^{ème} République. Elle est définie alors par Charles Gide comme une « *science de la justice sociale* » portée par des « *institutions et organisations sociales* » et sa reconnaissance institutionnelle passe notamment par sa visibilité en tant que secteur économique, à l'occasion de l'exposition universelle de 1900 (Duverger, 2023, p. 13). Mais avec la création de statuts spécifiques pour les organisations de l'économie sociale au début du XX^e siècle on observe une fragmentation des acteurs dans différentes fonctions et différents secteurs de l'économie (les scops, les coopératives, les syndicats, les mutuelles et les associations) (Duverger 2023, p. 14). Par ces processus d'institutionnalisation, l'Etat conserve la maîtrise sur le secteur en inscrivant, dans la politique publique, les principes de solidarité et d'assistance. Laville note ainsi que « *Logiquement, les différentes structures issues de l'associationnisme pionnier apparaissent de plus en plus séparées. Au total, ce sont les cloisonnements qui caractérisent cette période* » (Laville, 2014, p. 110). Pour Fretel (2018), la reconnaissance juridique des initiatives d'économie sociale a conduit à la distinguer par secteur d'activité en renforçant leur spécialisation des associations multifonctionnelles à leur origine. « *Les juristes qui ont analysé ces lois au début du XX^e siècle soulignent cet éclatement juridique sui generis.* » (Fretel, 2018, p. 37). Ainsi la sectorisation et la partition juridique du fait associatif a été l'occasion de sa mise sous tutelle par l'Etat (Fretel, 2018 ; Laville, 2014).

Les coopératives qui bénéficient d'aménagements avec la puissance publique sont soumises à la concurrence et aux règles du marché, pendant que les mutuelles s'institutionnalisent pour devenir, dans le domaine de la santé, « *des organismes complémentaires des régimes obligatoires* » (Laville,

2014, p. 112). « Autrement dit, la solidarité démocratique qui triomphe est celle d'une action étatique autonomisée que l'on retrouve dans les théories de l'Etat-providence où l'engendrement mutuel entre actions associative et publique est passé sous silence pour ne retenir que l'action de la puissance publique. » (Laville, 2014, p. 121).

Cette orientation va s'intensifier après la Première Guerre mondiale alors que l'Etat élargit ses champs d'action en formant ce que Pierre Rosanvallon appelle un Etat-réseau, s'appuyant sur les associations « *devenues de purs instruments de l'administration* », dans le domaine économique, social et des loisirs (Rosanvallon, 2004, p. 395). L'efficacité de l'Etat est à cette période, remise en question par ses dysfonctionnements observés dans la période de guerre et la notion de rationalisation déborde le seul domaine de l'entreprise comme un projet social et un gage de progrès. Dans ce contexte, « *Il ne s'agit plus tant de compléter l'action des pouvoirs publics ou d'accroître l'autonomie de la société civile que de substituer à l'Etat dévalorisé de nouvelles puissances économiques et sociales jugées plus efficaces.* » (Rosanvallon, 2004, p. 409). La crise économique de 1929 entraîne ensuite une critique du libéralisme et de l'étatisme et donne lieu à la recherche d'alternatives au jacobinisme autour des notions de sociocratie, République des producteurs et de corporatisme (Rosanvallon, 2004, p. 414). De plus à partir de 1920, on assiste à l'institutionnalisation du syndicalisme (Rosanvallon, 2004, p. 416) dont « *le taux de syndicalisation atteint son apogée à la Libération (...).* » (Rosanvallon, 2004, p. 418). Quant au statut des associations, il est fortement consolidé après la Seconde Guerre mondiale et l'Etat va confier à ces organisations des pans entiers de l'action sociale avec le développement du secteur sanitaire et social. Des processus d'institutionnalisation des expérimentations réalisées par les associations, l'encadrement et la mise sous tutelle sont engagés par la puissance publique (Rosanvallon, 2004). « *L'économie sociale, participant au welfare mix, se trouve alors prise dans le modèle vertical et sectoriel d'intégration de l'Etat, ce qui favorise son développement mais accroît sa fonctionnalisation.* » (Duverger, 2023, p. 15). L'Etat intervient de manière plus importante dans l'économie et renforce sa complémentarité avec le secteur privé. Ainsi durant les Trente Glorieuses, le secteur de l'économie sociale accompagne le mouvement de modernisation de l'économie et « *devient le « moteur auxiliaire de la croissance fordiste » [Demoustier, 2001].* » (Duverger, 2023, p. 17).

Avec la crise économique des années 1970 « *qui intervient après la décolonisation au moment de l'écroulement de l'empire soviétique* » le capitalisme « *retrouve sa crédibilité.* » (Laville, 2014, p. 138). « *La « révolution libérale » va conduire à des réaménagements et des mutations, mais sans que cela affecte fondamentalement les logiques à l'œuvre ; car les tensions demeurent même si les modalités de leur dépassement varient.* » (Duverger et al. 2020, p. 36).

Issue de mouvements sociaux et politique, l'économie sociale fait l'objet d'un processus d'institutionnalisation tout au long des XIX^e et XX^e siècle qui la conduit à intégrer l'économie de marché

pour ses organisations de production d'une part et à devenir d'autre part un instrument des politiques publiques pour ce qui concerne les organisations de services, en particulier dans le domaine sanitaire et social.

3.2. Une économie au service du développement territorial

L'économie sociale connaît un nouveau tournant à partir de la crise dès les années 1970 pour fonctionner principalement comme groupe d'intérêt afin de peser sur les politiques publiques (Duverger, 2019). Les organisations de l'économie sociale, dont la gestion repose sur des valeurs humanistes et démocratiques, accèdent aux marchés publics et participent à la politique d'aménagement du territoire par une implantation de grandes coopératives et de mutuelles dans les territoires ruraux ou les villes moyennes. Ainsi, ancrées dans les territoires, les entreprises de l'économie solidaire offrent une alternative à la délocalisation des activités économiques et à l'externalisation des coûts sociaux vers les individus et les collectivités par une économie marchande et financiarisée. (Demoustier et Richez-Battesti, 2010).

A partir des années 1980, les pouvoirs publics vont initier des mesures de soutien de développement au secteur de l'économie sociale et on assiste à un mouvement d'institutionnalisation de l'innovation sociale. En effet, dans les années 1970, le parti socialiste, sous l'impulsion de Michel Rocard mobilise l'économie sociale comme l'un des deux piliers, avec la décentralisation, de la revitalisation de la société civile. Elle est inscrite dans le programme du candidat François Mitterrand aux élections de 1981. Michel Rocard est nommé ministre du Plan et de l'Aménagement du territoire. L'économie sociale est alors définie sous le gouvernement Mauroy « *comme le regroupement « des mutuelles, des coopératives, ainsi que des associations dont les activités de production les assimilent à ces organismes.* » (Duverger, 2019, p. 29). Le mouvement d'institutionnalisation se poursuit avec la mise en place d'institutions dédiées (Délégation à l'économie sociale puis la création d'un secrétariat d'Etat à l'économie sociale, délégué interministériel à l'innovation sociale et à l'économie sociale en 1997), la création d'outils de politiques publiques (l'Institut de développement de l'économie sociale), l'adoption de réglementations et la création de statuts favorisant les regroupements des entreprises du secteur. L'économie sociale est inscrite dans les plans de développement économique dans le cadre de la politique de décentralisation avec l'élaboration de financements de contrats avec les collectivités territoriales pour favoriser le développement local (Duverger, 2019).

3.3. Economie sociale et économie solidaire : un mariage de raison

L'économie sociale et l'économie solidaire sont deux courants distincts qui seront finalement réunis dans le cadre de la loi ESS de 2014 à l'issue d'un long processus d'institutionnalisation. L'économie solidaire émerge dans les années 1970 dans le sillage des mouvements sociaux post-68. Ce courant entend répondre, par des actions concrètes, aux besoins de démocratisation de la société et de l'économie. C'est donc un courant économique ancré dans les pratiques avec un objectif de production mais qui, par sa dimension politique et critique, interroge fortement les modèles économiques dominants (Laville, 2022). En effet, dès son apparition, le modèle de développement productiviste a fait l'objet de nombreuses critiques et des acteurs se sont engagés pour défendre des propositions alternatives à travers l'histoire. Le processus d'institutionnalisation de l'économie solidaire prend naissance en 1997 et se concrétise à partir de 1998 en termes de politiques publiques par la création d'une mission d'information en 1998 engagée par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité qui va déboucher sur la création d'un secrétariat d'Etat à l'économie solidaire et l'élaboration de modes de régulation du secteur : outils de soutien aux initiatives, dispositifs financiers adaptés, création de statuts juridiques. Cependant, les projets gouvernementaux de réunification de l'économie sociale et de l'économie solidaire vont connaître un ralentissement en raison de divisions internes aux deux secteurs. Après les élections de 2002, la notion d'entrepreneuriat social émerge et va mobiliser l'attention des pouvoirs publics. L'entreprise sociale fait l'objet d'une reconnaissance européenne à partir des années 2010 dans un contexte de crise de la dette et de crise économique. Elle se traduit par une communication de la Commission européenne en 2009 et par « *un agenda européen sur l'innovation sociale.* » (Fraisie, in Juan et al. 2020, p. 53).

Pour Laville, cette conception de l'entrepreneur social « *préfère l'engagement individuel et la prise de conscience éthique aux normes émanant de la puissance publique et aux questionnements politiques.* » (Laville in Klein et al., 2014, p. 75). La naissance du Social Business Model s'appuie quant à lui sur la promesse d'un capitalisme renouvelé, vertueux capable de réduire la pauvreté à travers le monde (Perrin, in Juan et al., 2020). Des groupes industriels comme Danone ou Veolia s'engagent dans ce type de programmes en partenariat avec des organisations non gouvernementales spécialisées dans le financement social comme le microcrédit par exemple. Il s'agit de soutenir des actions de lutte contre la pauvreté auprès d'une population précarisée dans les pays en développement comme dans les pays riches, en mêlant charité et lucrativité. « *Le social business a connu un succès fulgurant auprès d'institutions de développement de premier plan.* » (Perrin, in Juan et al., 2020, p. 77). Le social business participe ainsi à la réforme du système capitaliste et conforte la position des grands groupes en matière de participation aux politiques d'aide au développement par la constitution de réseaux institutionnels

à dimension internationale. En France, à partir de 2010, le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire défend une proposition de Social Business Act qui peine cependant à s'incarner. Il est à nouveau mis à l'agenda en 2017 et dans le programme du candidat Macron. *« Si L'Etat apporte un cadre et une légitimité aux innovations sociales par « un compromis social entre les pouvoirs publics et les parties prenantes » sur lequel repose le processus d'institutionnalisation. »* (Klein et Harrisson, 2011, p. 65). *« La question posée est donc celle d'institutions qui soient en mesure d'assurer la pluralisation de l'économie pour l'inscrire dans un cadre démocratique, ce que la logique du gain matériel compromet quand elle devient unique et sans limites. »* (Laville in Klein et Harrisson, 2011, p. 120)

A partir de 2012, Benoît Hamon, ministre délégué à l'Economie sociale et solidaire engage une démarche pour réconcilier les différentes visions autour de la définition d'une économie sociale et solidaire qui se concrétise par l'adoption de la loi ESS du 31 juillet 2014. Les différents statuts sont intégrés dans un nouvel agrément ESUS (Entreprise solidaire d'utilité sociale). Le secteur est organisé à travers des instances de représentation : l'Association ESS France, la création des chambres régionales de l'ESS (CRESS) notamment. Cependant, *« Les contours de l'économie sociale et solidaire ne sont jamais stabilisés. Sa morphologie évolue en permanence. Aussi ne peut-on la saisir qu'à travers son institutionnalisation, produite par un double mouvement d'organisation de la société civile et d'intégration dans les politiques publiques. »* (Duverger, 2019, p. 34). Pour Fretel (2018), *« L'ESS, telle qu'elle y est définie, est avant tout appréhendée comme un acteur économique et non politique, cantonné à un « mode d'entreprendre » – les parlementaires ont largement souligné la dynamique d'emploi dont ce secteur est porteur. »* (Fretel, 2018, p. 39), vidant cette notion de sa dimension politique et contestataire, ce qui expliquerait le consensus autour de la définition qu'elle propose. La loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) lancée en 2017 et adoptée en 2019 institue la notion d' *« entreprise à mission »* qui permet à tous types d'entreprises, quels que soient leurs statuts, d'explicitier leurs engagements en matière sociale et environnementale.

Pour Glémain et Richez-Battesti (2018), ces organisations constituent, aux yeux des pouvoirs publics, une opportunité pour répondre à la demande sociale et ouvrir de nouveaux débouchés commerciaux. *« Grâce à l'hybridité chacun trouverait ses attentes satisfaites. »*. Pour ces auteurs, *« Au-delà des spécificités organisationnelles, il semble nécessaire pour ces entreprises de dépasser certaines limites et devenir une force de transformation sociale en puisant dans une référence extérieure, par exemple le territoire. »* (Glémain et Richez-Battesti, 2018, p. 16).

3.4 La décentralisation : l'inscription de l'ESS dans les politiques publiques régionales

L'implication des régions dans le soutien au secteur est confirmée. On observe une intégration croissante de l'ESS dans les politiques publiques territoriale de développement économique et ainsi, *« la structuration de l'ESS au niveau infra national s'est intensifiée dans les années récentes (Chambres régionales de l'ESS, pôles de développement de l'ESS, comités territoriaux...) »* (Demoustier et Richez-Battesti, 2010, p. 5). En effet, ce processus d'institutionnalisation de l'ESS qui prend naissance avec le gouvernement de Michel Rocard est concomitante à la dynamique de décentralisation des politiques publiques amorcée dès 1982. Pour Pierre Rosanvallon *« (...) un large consensus s'était établi pour faire voter les lois Defferre sur la décentralisation qui avaient transféré en 1982 et 1983 tout un ensemble de compétences aux communes, aux départements et aux régions, créé une fonction publique territoriale, substitué aux procédures précédentes de la tutelle de l'Etat un système de contrôle a posteriori et mis en place le système des communautés de communes. Tout cela avait marqué une rupture historique et indiqué la voie d'un processus à prolonger. »* (Rosanvallon, 2018, p. 161). Depuis, la décentralisation se décline au fil des réformes législatives. Pour les plus récentes, on peut noter la loi de réforme des collectivités territoriales du 16 décembre 2010 sous le gouvernement d'Edouard Balladur puis la loi de Modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (loi MAPTAM) du 27 janvier 2014, sous le gouvernement de Jean-Marc Ayrault, la loi du 16 janvier 2015, qui ramène à 13 le nombre de régions métropolitaines, et enfin, la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (la loi NOTRe) du 7 août 2015, sous le gouvernement de Manuel Valls. Ces dernières évolutions législatives ont marqué le paysage institutionnel régional. Les régions, dont les périmètres géographiques sont fortement étendus, sont renforcées dans leurs compétences en matière de développement économique mais devront composer avec les métropoles dont le pouvoir est également consolidé comme le note France Active dès 2015² ; *« (...) on peut retenir que la loi renforce très clairement le poids des métropoles, elle ne va pas jusqu'au bout de la clarification des compétences, avec des régions dont le rôle est renforcé sur « l'aménagement du territoire » et « le développement économique », mais qui devront s'incliner devant les choix des métropoles. »* La littérature nous indique d'une part que les politiques publiques jouent un rôle important dans les dispositifs de valorisation et de soutien à l'innovation en élaborant des plans stratégiques, en participant aux systèmes d'innovation et en organisant des dispositifs spécifiques. *« À titre d'exemple, on peut citer la Commission européenne qui au cours des cinq dernières années a mis en place plus de 120 nouveaux programmes de Stratégies Régionales d'Innovation (...) Ceci découle en partie de la perception de l'innovation comme*

² http://solfia.org/IMG/pdf_Fiche_pratique_Acte_III_decentralisation_00000003_.pdf, Fiche pratique L'acte III de la décentralisation : décryptage et impacts pour les associations, nov. 2015

un facteur déterminant de la compétitivité et de la prise en compte des spécificités régionales au sein desquels opèrent les acteurs de l'innovation. Par conséquent, la création et le renforcement des systèmes régionaux d'innovation afin d'accroître la compétitivité régionale sont devenus priorité politique dans les stratégies de développement économique (Asheim et al., 2003 ; Cooke, Boekholt et Tödtling, 2000 ; Cooke, Heidenreich et Braczyk, 2004 ; Doloreux, 2004b). » (Doloreux, Bitard, 2005, p. 22).

Les collectivités territoriales tiennent un rôle plus important dans le soutien au développement économique et la place des métropoles et des régions en termes de soutien au secteur de l'ESS a été renforcée. En effet, pour Romain Pasquier, les régions constituent des espaces d'« *institutionnalisation d'une gouvernance régionale à la croisée des logiques d'interdépendance et des cultures politiques territoriales.* » qui impliquent une multiplicité d'acteurs régionaux dont il convient d'étudier « *tout à la fois les ressources et les contraintes (...) dans les différents types d'activités politiques et de fabrication de l'action publique qu'ils déploient.* » (Pasquier, 2012, p. 39). Les régions se positionnent comme des espaces d'attractivité et de compétitivité pour jouer un rôle de « *chef de file du développement économique* » (Pasquier, 2012, p. 279). Ce mouvement de régionalisation s'accompagne d'un renforcement des métropoles qui disposent de certains avantages comme « *la capacité de mobilisation des ressources extrêmement variées qui sont accessibles dans et depuis la métropole.* » (Halbert, 2010, p. 3) qui leur permettent de construire un espace favorable à l'innovation par la mise en réseau d'acteurs en capacité de partager leurs ressources pour créer une dynamique collective d'innovation (Halbert, 2010).

Cette évolution des politiques publiques décentralisées offre des perspectives pour les organisations de l'ESS : accès aux ressources du territoire, mise en œuvre d'expérimentations avec le soutien des collectivités territoriales, aides spécifiques au secteur et dispositifs d'accompagnement dédiés comme les labels ou encore les « *accélérateurs d'innovation sociale* » mobilisant fonds publics et privés (Fraisie in Juan et al., 2020). Cependant, cette dynamique publique, tournée vers l'efficience et la modernisation de l'économie « *propose une orientation à la fois plus opérationnelle et plus restrictive que celle de la loi ESS de 2014.* » (Fraisie, in Juan et al., 2020, p. 57). Ceci, au détriment de la diversité et du pluralisme de l'innovation sociale autour de pratiques socialement innovantes. Il s'agit d'une institutionnalisation de l'innovation sociale qui se détache des perspectives émancipatrices. Par une approche fonctionnaliste, l'innovation sociale agirait comme un levier de transformation des politiques publiques vers un objectif d'efficacité de la dépense publique. De plus, le temps politique n'est pas celui de l'innovation. En effet, « *la logique d'innovation sociale qui s'appuie sur les structures sociales relève d'une perspective de moyen et long terme. Or, un grand nombre de mandats électoraux se situent*

dans le moyen terme, et les débats et arguments utilisés sont souvent quantitatifs. » (Hillier, Moulaert, Nussbaumer, 2004, p. 144).

La réorganisation des politiques publiques constitue une modification récente du cadre institutionnel et encore en cours. Or si la capacité à innover est conditionnée par des données institutionnelles, Jean-Louis Laville nous dit également que le désencastrement des systèmes institutionnels peut libérer la capacité d'innovation (Laville, 2016). Si l'innovation sociale est dépendante d'un contexte institutionnel, celui-ci agit comme déclencheur quand il se combine avec différents sous-systèmes, ou comme obstacle. La dernière étape de la décentralisation révèle un nouvel espace de conflictualité propice à l'innovation et à l'émergence de nouvelles politiques publiques. Les modèles de l'action publique s'inspirent des dynamiques régionales et métropolitaines dans différents domaines. En prenant part à l'écosystème d'innovation, les bureaucraties locales entrent dans l'arène de la construction des politiques publiques (Faure, 2007). Nous pouvons nous interroger sur les effets d'une évolution du cadre institutionnel provoquée par la mise en œuvre de la loi NOTRe sur les systèmes d'innovation ainsi que sur les dynamiques d'innovation sociale (Klein, Laville, Moulaert, 2014). Cependant, la participation des acteurs de l'ESS à ces dynamiques pourrait devenir un enjeu stratégique pour promouvoir un processus de co-construction au sens retenu par Laurent Fraisse, *« comme un processus institué de participation ouverte et organisée d'une pluralité d'acteurs à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de l'action publique »*. (Fraisse, 2017, p. 106) et répondre ainsi à un objectif de transformation sociale à l'échelle du territoire.

Conclusion du chapitre I

Dans un contexte dominé par un modèle économique capitaliste marchand qui s'impose comme la voie du développement économique et du progrès, la société moderne est dominée par l'Etat et le marché. Pour soutenir la croissance économique, l'Etat mobilise des moyens par la régulation, la commande publique, l'investissement et le soutien aux industries et aux secteurs technologiques. Cependant, on observe des tensions entre plusieurs dynamiques : la marchandisation, la protection sociale et l'émancipation. L'innovation sociale reconnue par sa capacité à soutenir l'action de l'Etat en proposant des réponses à la demande sociale et à la recherche de croissance et de développement économique fait l'objet, à travers l'histoire contemporaine, de plusieurs étapes d'institutionnalisation. Les auteurs identifient trois modèles auxquels l'innovation sociale participe et renforce en fonction de son attachement plus ou moins fort au principe de solidarité : un modèle néolibéral où les individus prennent en charge la demande sociale à travers des activités philanthropiques ; un modèle socio-

libéral où la puissance publique organise la régulation et sous-traite à des organisations la réponse aux besoins sociaux ; un modèle alternatif adossé à des valeurs de solidarité en rupture avec les modèles socio-économiques dominants. La recherche identifie alors, suivant cette grille de lecture, deux fonctions distinctes à l'innovation sociale : des innovations à vocation réparatrice qui viennent combler les vides laissés par le marché ou des innovations transformatrices des modèles socio-économiques dominants. Le travail scientifique de qualification et de caractérisation de l'innovation sociale permet de distinguer des critères spécifiques à l'innovation sociale, d'identifier les différentes dimensions qu'elle articule et d'observer les orientations qu'elle poursuit. De plus, l'innovation sociale est caractérisée par deux grands types de processus : des innovations radicales qui engagent des processus de rupture ou des innovations incrémentielles qui entraînent des processus de changements progressifs. Les auteurs s'accordent sur l'importance de l'action collective et sur le rôle des institutions dans les mécanismes de diffusion de l'innovation sociale. Elle donne lieu à une hybridation entre la contre-culture issue de collectifs et la puissance publique qui vient apporter son soutien à l'émergence et la diffusion de l'innovation sociale en ce qu'elle apporte des réponses d'utilité sociale, voire d'intérêt général en participant à l'Etat providence en suscitant de nouveaux arrangements institutionnels (Lévesque in Klein et Harrisson, 2011, p.65 ; Klein et al., 2014, p. 35 ; Laville, 2014). Quelle que soit son orientation, l'innovation sociale articule les registres politiques et économiques (Laville in Klein et al. 2014).

En nous intéressant aux différentes approches rappelées dans notre revue de littérature, nous proposons de retenir notre définition de l'innovation sociale comme ***une intervention initiée par un ou plusieurs acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action. C'est un processus d'apprentissage situé qui entraîne des modifications plus ou moins radicales des relations sociales, du cadre d'action, des institutions, des orientations culturelles et du territoire.***

En dressant l'historique de l'émergence et du développement du secteur de l'économie sociale et solidaire qui réunit dans un mariage de raison les deux approches de l'innovation sociale, réparatrice d'une part et transformatrice d'autre part, nous avons pu retracer les dynamiques et les grandes étapes d'un processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale qui conduit à la reconnaissance d'un secteur économique à part entière et de la constitution d'un cadre juridique et réglementaire européen et national avec l'adoption de la loi ESS du 31 juillet 2014. Ce processus d'institutionnalisation conduit à atténuer, voire pour certains auteurs, à vider l'innovation sociale de sa dimension politique au profit de sa dimension économique. Le territoire constituerait une ressource pour permettre aux entreprises de l'ESS de dépasser cette limite et retrouver une force transformatrice (Glémain et Richez-Battesti, 2018). Dans un contexte de crise économique et de crise climatique et dans une période où le rôle des

collectivités territoriales se voit confirmé en matière de développement économique, on constate, dans les territoires, un intérêt renouvelé pour l'innovation sociale.

L'institutionnalisation de l'innovation sociale s'articule avec une nouvelle étape de la décentralisation administrative et politique du territoire par la loi NOTRe de 2015 qui donne un pouvoir plus important aux collectivités territoriales en matière de développement économique. Ce contexte ouvre de nouvelles perspectives aux organisations et entreprises de l'ESS à travers leur prise en compte dans les politiques publiques territoriales et l'opportunité qui leur est alors offerte de participer au développement d'écosystèmes d'innovation dans les territoires, au plus près des besoins, pour accompagner des dynamiques de transformation sociale. Ainsi, le secteur de l'ESS et les collectivités territoriales vont engager de nouvelles interactions à travers l'élaboration et la mise en œuvre d'orientations pour le développement économique du territoire par des politiques publiques de soutien à l'innovation sociale. Ce contexte constitue une nouvelle étape de l'institutionnalisation de l'innovation sociale que nous proposons d'analyser. Le chapitre II nous permettra de présenter l'analyse des processus de l'institutionnalisation de l'innovation sociale par les auteurs et leurs conséquences sur les dynamiques de transformation sociale.

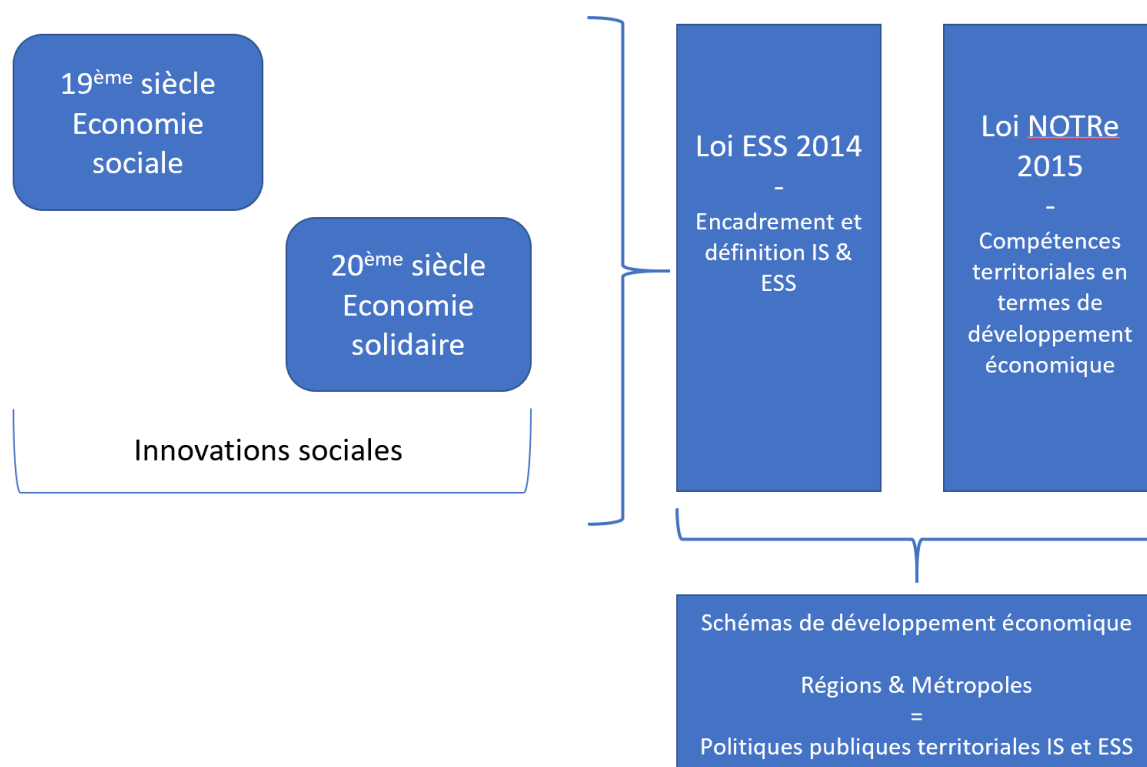


Schéma 1-4 synthèse de l'institutionnalisation au niveau central de l'IS et ESS

Source : auteur

Chapitre II – Un processus d’institutionnalisation des innovations sociales inscrit dans le territoire

Introduction

Le précédent chapitre nous a permis de présenter la notion d’innovation sociale à partir d’une revue de littérature qui en précise la définition, les orientations et les éléments qui permettent de la qualifier et de la caractériser. L’innovation sociale s’incarne à travers des pratiques et des projets à visée tantôt transformatrice, tantôt réparatrice. Les acteurs de l’innovation sociale manifestent un attachement variable à la solidarité et à la poursuite d’un objectif d’émancipation mais ils sont reliés par un long processus d’institutionnalisation au sein du secteur de l’économie sociale et solidaire lequel bénéficie du soutien des politiques publiques. Nous avons pu brosser, dans le chapitre précédent, les grandes étapes de l’institutionnalisation du secteur de l’économie sociale et solidaire et de l’innovation sociale au niveau central avec la loi ESS de 2014 puis, jusqu’à la dernière étape de son inscription dans les orientations politiques des collectivités territoriales avec la loi NOTRe de 2015, dernier épisode de la décentralisation qui voit les compétences des régions et des métropoles renforcées en matière de développement économique du territoire. Dans le présent chapitre, nous reviendrons sur les conditions qui, selon la littérature, permettent le passage de l’innovation sociale vers la transformation sociale, en mettant l’accent sur le processus d’institutionnalisation de l’innovation sociale, laquelle est présentée par les auteurs comme une condition de la transformation sociale (Klein et al., 2019). En effet, la revue de littérature révèle deux grandes approches des effets de l’institutionnalisation de l’innovation sociale. D’une part le risque de banalisation de l’innovation sociale par un mécanisme d’isomorphisme institutionnel qui neutralise son impact en termes de transformation (Laville et al. 2020 ; Eynaud et Carvalho de França Filho, 2019). D’autre part, les auteurs mettent l’accent sur l’effet levier de l’innovation sociale pour engager des transformations sociales. Ce chapitre nous permettra de montrer comment les processus d’institutionnalisation de l’innovation sociale se construisent, quels sont les mécanismes de l’institutionnalisation pour identifier les conditions nécessaires pour aboutir à des dynamiques de transformation.

Dans le contexte de décentralisation et de renforcement du rôle des régions et des métropoles en matière de soutien au développement économique, le territoire est l’espace privilégié pour observer les interactions entre les acteurs et les processus d’institutionnalisation de l’innovation sociale. Les processus d’institutionnalisation étant situés, nous proposerons une présentation des différentes

approches de la notion de territoire, et en particulier en nous intéressant au rôle de la proximité et de la gouvernance. Enfin, pour préciser le périmètre de notre recherche, nous interrogerons la notion de système d'innovation à travers la littérature pour nous arrêter sur la notion d'écosystème d'innovation. Nous définirons l'usage que nous entendons retenir pour qualifier le périmètre à partir duquel nous proposerons d'observer et d'analyser les dynamiques de transformation sociale.

1. De l'innovation sociale à la transformation sociale : un processus d'institutionnalisation

L'innovation sociale n'entraîne pas, par elle-même, la transformation sociale. Si, pour Laville les conditions qui permettent à l'innovation sociale de conduire à des transformations sociales restent à préciser (Laville in Klein et al., 2016), la dynamique de transformation sociale comprend un processus d'institutionnalisation, lequel passe par la diffusion de l'innovation sociale au sein d'un environnement institutionnel plus ou moins favorable. En effet, des conditions doivent être réunies au niveau « *du système institutionnel* » : « *Or, pour que le système institutionnel soit ouvert à de nouvelles propositions, il faut d'abord qu'il y soit identifié des failles, notamment au plan de sa performance et des retombées de son action. De plus, les nouvelles solutions pourront être pensées si les acteurs en place jouissent d'une relative autonomie, entre autres pour établir des interactions constructives entre eux.* » (Bouchard, 2006, p. 27). L'institutionnalisation relève alors d'un processus de reconnaissance de l'innovation sociale par les institutions alors qu'elle « *conserve cependant un statut ambigu, contestant d'une part l'ordre établi, mais permettant, d'autre part, une régulation des transformations en cours.* » (Bouchard., 2006, p. 28). L'institutionnalisation de l'innovation sociale serait alors le fruit d'un compromis entre de nouvelles aspirations « *sociopolitiques* » portées par les acteurs et un environnement institutionnel et notamment l'Etat et le marché (Bouchard, 2006).

C'est un processus qui porte une dimension conflictuelle dans la mesure où il s'agit d'une confrontation entre l'émergence et l'institué (Bouchard, 2006, p. 14). Pour Richez-Battesti et Vallade, (2018, p. 71) les processus d'institutionnalisation émergent dans les interrelations entre les acteurs à partir de tensions et de conflits et sont plus le résultat de compromis, de bricolage que d'une démarche d'optimisation ou de rationalisation. « *Notre hypothèse est que l'institutionnalisation de l'innovation sociale entrepreneuriale résulte d'une série de compromis, mettant en jeu des négociations, des rapports de force (plus ou moins conflictuels ou pacifiés), avec des jeux d'acteurs dont les contours se reforment au fur et à mesure de l'évolution du processus.* » (Richez-Battesti et Vallade, 2018, p. 70). Sainsaulieu (2001) relève que « *Le changement des institutions n'est pas lié à la confrontation brutale des forces*

sociales, mais à l'expérience vécue d'une création de nouvelles forces sociales au cœur même de la réalité productive. » (Sainsaulieu, 2001, p. 80-81)

Ainsi, le processus d'institutionnalisation passe par différentes étapes. Il s'agit de clarifier et diffuser les enjeux de l'innovation sociale, d'opérer une médiation au sein d'un environnement donné en mobilisant différents acteurs du territoire. On observe un processus de traduction (Akrich et al. 2006) et enfin une phase de professionnalisation et d'institutionnalisation par assimilation (Richez-Battesti et Valade, 2018). Le processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale pour produire des effets de transformation doit produire une inversion des normes. *« Cette inversion suppose qu'à un moment donné les porteurs de l'innovation aient gain de cause par rapport aux tenants de l'ordre établi. »* (Alter, 2002, p. 26). Alter nous indique que les innovateurs sont des acteurs clés, appartenant à une minorité active, intégrés dans plusieurs univers culturels et en capacité de jouer un rôle de passeurs, lesquels par une action répétée dans un réseau de relations donnent du sens à une invention pour la transformer en innovation. Ce processus a un coût qui peut être envisagé par la puissance publique comme un investissement. Il peut être appréhendé comme élevé et plus important que le bénéfice qui peut en être retiré (Alter, 2002). *« C'est un véritable travail de promotion qu'il est nécessaire d'entreprendre pour dépasser les rigidités organisationnelles, vaincre les résistances, surmonter les stratégies de dénigrement. (...) La diffusion interne et externe d'une innovation est dépendante d'un ensemble de réactions d'acteurs à l'égard de la nouveauté. La confiance entre les acteurs va faciliter ce travail d'appropriation et de reconnaissance (Giddens, 2004). »* (Penven, 2015, p. 137-138).

Pour Alter (2002), lors des processus d'institutionnalisation de l'innovation, un retour à la règle est opéré dans un cadre renouvelé mais qui comporte une dimension de contrôle inhibant alors la capacité d'innovation. Pour Laville, l'existence d'un modèle économique alternatif n'aura de portée qu'à condition d'une évolution *« des cadres institutionnels à l'intérieur desquels prennent forme les faits économiques »* (Laville, 2016, p. 367). Le processus d'institutionnalisation relèverait d'un mouvement récursif.

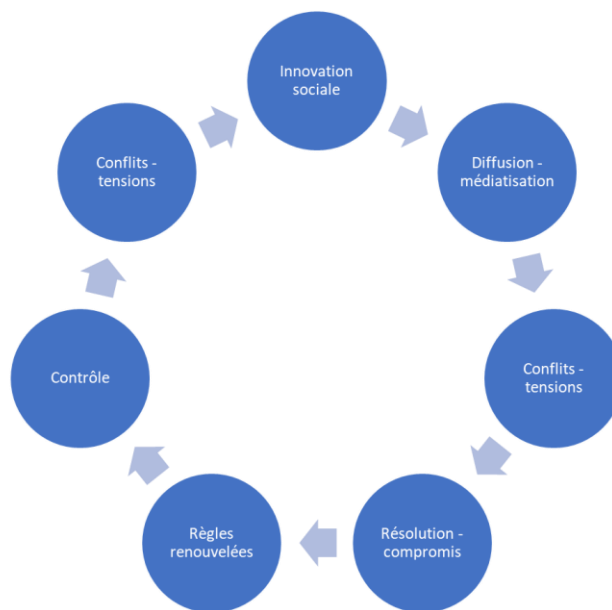


Schéma 2.1 – Processus récurrent de l’institutionnalisation de l’innovation sociale

Source : auteur, d’après Alter (2002) ; Penven (2015) ; Richez-Battesti et Valade (2018)

2. Le processus d’institutionnalisation : un risque pour la capacité transformatrice de l’innovation sociale

Si la transformation sociale est le résultat d’un processus d’institutionnalisation de l’innovation sociale, les auteurs s’interrogent sur les conséquences d’un tel processus et sur ses débouchés possibles en termes de transformation. En effet, les compromis passés entre les auteurs de l’innovation et l’environnement institutionnel peuvent avoir des impacts sur la capacité transformatrice de l’innovation sociale, que nous allons ici présenter. Enfin, il nous a semblé nécessaire de revenir sur la définition de « l’institution » pour préciser ce qui peut faire l’objet de transformation sociale par l’innovation sociale et définir ainsi ce que nous allons observer dans le cadre de notre recherche, afin d’analyser les effets des processus d’institutionnalisation de l’innovation sociale dans le territoire.

2.1. Un risque d’isomorphisme institutionnel

L’institutionnalisation est un processus qui entraîne un changement des organisations vers une conformation à des modèles et à des modes d’organisation pour obtenir une légitimité institutionnelle et du pouvoir. « Une telle démarche suggère que les caractéristiques organisationnelles se modifient pour devenir progressivement compatibles avec les traits dominants de l’environnement. » (Huault, 2017, p. 172). Di Maggio et Powel utilisent le concept d’isomorphisme institutionnel qu’ils caractérisent en trois types de mécanismes : l’isomorphisme coercitif, mimétique ou normatif.

L'isomorphisme coercitif résulte de la pression formelle et informelle sur une organisation exercée par les autres organisations dont elle dépend. L'isomorphisme mimétique correspond à une standardisation par l'imitation des solutions, en réponse à un contexte d'incertitude, tandis que l'isomorphisme normatif est associé à la professionnalisation qui conduit à l'uniformité des comportements pour correspondre à la norme sociale (Di Maggio et Powel, 1983 ; Huault, 2017).

Il existerait une différence dans la diffusion des innovations sociales, suivant qu'elles accompagnent le développement économique ou le développement social. Le mode de diffusion des innovations sociales passe plus souvent par des processus d'institutionnalisation que par le marché, en raison de la prépondérance du secteur non marchand et des organisations de l'ESS, dans la création des innovations sociales. Bouchard (2006) confirme cette distinction dans la mesure où, pour bénéficier d'une diffusion et apporter des réponses à des groupes plus larges, les innovations, dans le domaine social, doivent passer par une reconnaissance institutionnelle. Dans cette circonstance, le mécanisme d'institutionnalisation comporterait un risque de banalisation de l'innovation sociale dans un mécanisme d'isomorphisme institutionnel. L'innovation sociale est confrontée à un environnement avec lequel elle est engagée à passer des compromis, pour obtenir sa reconnaissance, auprès d'instances instituées comme les pouvoirs publics ou le secteur économique marchand. Cette dynamique de compromis peut aboutir à un effacement de son projet initial de changement social, au profit d'une mise en conformité sociale, culturelle, organisationnelle et de reproduction. (Bouchard, 2011 ; Laville 2005). Bouchard note que « *Par ailleurs, la distinction entre économie sociale marchande et non-marchande s'estompe, dans la mesure où de nombreuses associations développent des activités rentables sur le marché (production et vente de produits d'artisanat par un groupe de conscientisation féministe, par exemple) et où des coopératives s'investissent dans le domaine du social (coopératives de solidarité de santé, par exemple).* » (Bouchard, 2006, p. 10). On assiste à un mécanisme d'hybridation des modèles économiques qui « *brouille les cartes (du moins momentanément) de la reconnaissance institutionnelle, notamment en ce qui concerne le droit à des aides publiques.* » (Bouchard, 2006, p. 10). Ainsi, cette confusion comporte un risque d'affaiblissement « *Dans l'imbrication coopérative des acteurs brouillant les frontières entre les différentes sphères de la société (puissance publique, économie marchande, société civile), une seconde hypothèse se fait jour, celle d'un possible affaiblissement de l'autonomie des expériences de la société civile par rapport à la puissance publique.* » (Eme, in Klein et Harrisson, 2011, p. 155).

L'innovation sociale serait soumise à un double mécanisme d'isomorphisme, avec d'une part les institutions, et d'autre part avec l'économie de marché. « *Si elle assoit sa légitimité entrepreneuriale, cette position opère une forme d'institutionnalisation par « assimilation » du dispositif dont l'activité devient complémentaire à celle des incubateurs académiques et tend à perdre en spécificité.* » (Richez-

Battesti et Vallade, 2018, p. 75) ce qui peut conduire l'innovation sociale, à travers ces mécanismes d'institutionnalisation, à légitimer la réponse à des besoins sociaux par les entreprises classiques du secteur marchand (Richez-Battesti et Vallade, 2018).

2.2 Le processus d'institutionnalisation : un dilemme pour les acteurs

Du point de vue des acteurs d'innovation sociale arrimés à une solidarité forte et attachés à un projet d'émancipation, il y aurait un paradoxe à tendre vers l'institutionnalisation de l'innovation sociale dans la mesure où ces acteurs, nous dit l'économiste et philosophe Frédéric Lordon, s'appuient *sur « un dégoût éthique »* lequel serait, dans le contexte de crises économique et environnementale *« l'un des plus puissants embrayeurs de l'imaginaire contemporain de « l'émancipation ». »* (Lordon, 2019 p. 17). Mais, dans le même temps les institutions seraient disqualifiées comme espace d'accommodement dans la mesure où celles-ci ignorent les finalités externes au profit de leurs finalités internes propre : la recherche du pouvoir. Les institutions seraient alors des puissances d'assignation *« à des rapports sociaux, à des formes de relations prédéfinies. »* (Lordon, 2019 p. 24). Aggeri complète cette analyse des processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale du point de vue des institutions. D'après lui *« L'enjeu de telles initiatives est moins d'ériger l'innovation sociale en modèle de développement pour l'avenir que de restaurer la légitimité perdue ou abîmée de ces grandes institutions publiques et privées auprès de nombreux publics. »* (Aggeri, 2023, p.109). Engager un processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale peut donc représenter un dilemme pour les acteurs d'innovation sociale qui sont alors appelés à se situer entre radicalité et militantisme, dans une vision forte de la solidarité, et mise en œuvre d'expériences entraînant de nombreux acteurs et élargissant ainsi les publics et l'impact des actions, mais nécessitant des compromis et des aménagements (Pleyers, 2020). La confrontation à l'institution renvoie ainsi les acteurs d'innovation sociale à une certaine impuissance à mener à bien leur projet de transformation. En effet, le rapport de force dans le processus d'institutionnalisation leur serait tellement défavorable qu'à la fin du processus, l'innovation sociale serait invariablement récupérée par le marché ou l'Etat, neutralisant la capacité émancipatrice et transformatrice du projet initial. Cependant, le risque d'isomorphisme institutionnel de l'innovation sociale est contesté par certains auteurs comme Mendell pour qui, les expériences remettent en question cette *notion « puisque les institutions sont forcées de réagir, même lentement, même progressivement. En fait, ces expériences se produisent au sein d'un milieu institutionnel plus large qui maintient son emprise sur l'économie. »* (Mendell, 2006, p. 10). L'innovation sociale entraîne, par un processus de négociations, *« de nouvelles configurations sociales au sein d'une pluralité d'institutions qui se recoupent et se chevauchent ; ce faisant, ils brouillent de plus en plus les limites de la société civile et des institutions gouvernantes. »* (Mendell, 2006, p. 11). Le processus

d'institutionnalisation de l'innovation sociale entraînerait une intégration de la société civile avec les institutions et les espaces de gouvernance.

Le processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale comporte également un risque de fragmentation, en particulier dans le cadre des politiques de décentralisation. Les politiques publiques de soutien au secteur peuvent ainsi renforcer la parcellisation de différentes initiatives au niveau micro, sans lien et sans capacité de diffusion ou de changement d'échelle. Ceci ne permettrait pas aux innovations sociales de remplir les conditions suffisantes pour accompagner des phénomènes de transformation sociale. Se pose alors la question du niveau où doit se situer le processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale adéquat pour les acteurs d'innovation sociale, attachés à un objectif de transformation sociale « (...) cela « appelle une institutionnalisation à un niveau plus élevé qui puisse faciliter l'essor de chaque expérience locale mais également de permettre à d'autres d'en tirer parti. » (Moulaert, Nussbaumer, 2014, p. 5). Ce niveau pourrait alors se situer dans « un ensemble de systèmes d'innovation sociale structuré à différentes échelles (continentale, nationale et régionale). » (Klein, Laville, Moulaert, 2014, p. 21). La question de l'échelle se pose, ainsi que celle de l'inscription territoriale. « Ainsi, dans certaines circonstances, l'innovation aboutit à des formes d'institutionnalisation explicite (Klein, Harrisson, 2006 ; Bouchard, 2013), alors que, dans d'autres, la reconnaissance des initiatives sociales par les milieux emprunte des voies interstitielles. C'est ainsi qu'émergent, à partir d'expérimentations menées dans les marges, de nouvelles visions de la société, du bien commun et de la façon de l'atteindre. » (Klein et al., 2019, p. 2)

2.3 Une notion élargie de l'institution pour sortir de l'impasse

A cette étape, et avant de poursuivre la réflexion sur les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale, il nous semble nécessaire de nous intéresser à la notion d'institution et de venir la préciser. Pour Klein et Harrisson (2011), pour comprendre les effets de l'innovation sociale il est nécessaire de s'intéresser à deux concepts clés que sont les institutions et l'organisation. Ils identifient les composantes des institutions qui sont constituées par les règles, les normes et les connaissances, lesquelles « sont continuellement présentes dans toutes les situations sociales, mais il y en a toujours une qui domine selon le contexte, les circonstances et le moment de l'activité. » (Klein et Harrisson, 2011, p. 8). L'institution est un « cadre contraignant » qui articule un système régulateur (des règles et des lois qui encadrent les relations entre acteurs), un système normatif (l'intégration par les acteurs de leur rôle et des attentes auxquelles ils doivent répondre) et un système cognitif (la réalité sociale est un ensemble construit et donné).

Frédéric Lordon retient la définition proposée par Paul Fauconnet et Marcel Mauss dans « la sociologie : objet et méthode » (in Marcel Mauss, *Essais de sociologie*, Seuil, coll. « Points Essais », (1971, p. 16) comme une possibilité d'élargissement de la notion : *« Qu'est-ce qu'en effet une institution sinon un ensemble d'actes ou d'idées tout institués que les individus trouvent devant eux et qui s'imposent plus ou moins à eux ? Il n'y a aucune raison de réserver exclusivement, comme on le fait d'ordinaire, cette expression aux arrangements sociaux fondamentaux. Nous entendons donc par ce mot aussi bien les usages et les modes, les préjugés et les superstitions que les constitutions politiques ou les organisations juridiques essentielles. »* (Lordon, 2019, p. 107). Cette définition de la notion d'institution prend en compte sa dimension instituante et permet ainsi d'appréhender les dynamiques et le mouvement des institutions, lesquelles sont constituées de plusieurs niveaux et sont présentes dans plusieurs dimensions (organisationnelles, symboliques et culturelles, réglementaires notamment). Cette approche de l'institution ouvre plusieurs champs d'intervention pour les acteurs d'innovation sociale dans les processus d'institutionnalisation, à différentes échelles et dans des domaines variés. Ainsi, les acteurs d'innovation sociale ont une capacité d'intervention active dans le processus d'institutionnalisation en menant un travail institutionnel et en se positionnant dans une dynamique de réseau : *« la recherche récente montre que les acteurs peuvent contribuer à leur propre institutionnalisation en travaillant à partir de trois piliers (travail institutionnel Lawrence et Suddaby, 2006) : dimension cognitive, axiologique, coercitive (régulationniste). En adoptant ces processus les acteurs peuvent jouer un rôle de traduction (ANT) par la problématisation, l'intéressement et l'enrôlement auprès des pouvoirs publics. »* (Lévesque in Klein et al., 2019, p. 119).

Le processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale, examiné à partir d'une définition élargie de l'institution, permet d'appréhender la participation des innovations sociales aux phénomènes de transformation du cadre institutionnel dans une dimension multiscalaire. Il permet d'examiner les dynamiques de l'innovation sociale en ce qu'elles créent des ruptures et des changements avec les arrangements institutionnels précédents. Les acteurs d'innovation sociale participent au processus d'institutionnalisation *« sur le mode de la négociation et du partenariat dans les autres régimes, notamment là où les parties prenantes ont réussi à s'imposer (Jetté, 2005). »* (Lévesque in Klein et Harrisson, 2011, p. 66). Ainsi, en examinant les processus d'institutionnalisation *« il faut se poser la question du passage obligé ou pas par l'État ou de l'existence d'autres processus d'institutionnalisation. »* (Bellemare, Briand, 2004, p. 1).

2.4 L'institutionnalisation de l'innovation sociale dans le territoire

Nous adoptons, dans notre travail, une approche institutionnaliste, c'est-à-dire « *qui cherche à comprendre le potentiel de changement institutionnel et de transformation sociale d'initiatives locales.* » (Fraisie in Juan, Laville, Subirats, 2020, p. 46). Nous nous intéresserons principalement, dans nos travaux, au processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale en prenant en compte sa dimension territoriale, dans la mesure où nous nous interrogeons sur les effets de la transformation sociale produite par les innovations sociales, accompagnées par les collectivités territoriales. En effet, « *Réfléchir sur l'IS dans une perspective transformationniste exige donc qu'on se penche sur l'action collective, sur son rapport à l'État et sur le rapport des acteurs avec les environnements institutionnels auxquels ils se confrontent, mais qu'ils contribuent, en même temps, à construire.* » (Klein, 2017, p. 22). L'institutionnalisation relève d'un processus « *dont les opérations s'observent seulement dans le temps. Les institutions représentent des contraintes et des opportunités à l'action, et l'action peut reproduire ou modifier les structures ou les institutions.* » (Bellemare, Briand, 2004, p.11). Se référant à Castoriadis (1979), Lévesque nous indique : « *contrairement aux transformations sociales qui se réalisent sur de longues périodes, les innovations se déploient sur un horizon relativement court* » (Lévesque, in Klein et al. 2016, p. 21). Lorsque les innovations convergent « *au point où se construit une nouvelle architecture institutionnelle, apparaît alors ce qui peut être qualifié de transformation de la société.* » (Bélanger in Klein et Harrisson, 2011, p. 421), en ce qu'elle entraîne sur une longue période historique, l'évolution des modes de coordination et de régulation des activités.

3. Quel est le territoire de l'innovation sociale ?

Après avoir présenté la notion d'innovation sociale et sa capacité à accompagner des transformations sociales, nous avons pu interroger, à partir de la littérature, les effets des processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale sur la capacité de ces innovations à entraîner des effets de transformation. Nous proposons, dans cette dernière partie du second chapitre, de nous intéresser au territoire.

En effet, le territoire tient une place centrale dans la revue de littérature sur l'innovation sociale dans la mesure où elle propose une réponse aux besoins de publics concernés, élaborée au plus près des acteurs. Nous verrons que la notion de territoire est une notion complexe, qui dépasse les frontières géographiques, politiques et administratives. Le territoire est ambigu car il représente une ressource pour l'innovation sociale mais aussi une limite. La notion de territoire est fortement articulée à celle de la proximité. En particulier dans un contexte en mouvement la proximité est une composante des

interactions entre les acteurs d'un territoire. Il existe cependant plusieurs formes de proximités qui peuvent être activées par le réseau d'acteurs et qui participent aux dynamiques d'un écosystème d'innovation sociale. Nous verrons comment le territoire et les proximités s'articulent dans un processus de construction du territoire par les parties prenantes.

Enfin, à la fin de cette troisième partie du chapitre, nous préciserons pourquoi nous avons retenu la notion d'écosystème d'innovation sociale pour qualifier le périmètre dans lequel interviendront nos observations et notre analyse.

3.1 Le territoire de la proximité

Dans la littérature sur l'innovation sociale, la notion de territoire est centrale. L'innovation sociale passe par l'identification d'un besoin social, l'élaboration d'une réponse et comporte une phase d'expérimentation. Elle s'inscrit dans une relation de proximité avec les bénéficiaires ainsi que l'ensemble des parties prenantes (Boschma, 2004 ; Godet et al., 2018 ; Hillier et al., 2004 ; Janin, Pecqueur, 2017 ; Loilier, 2010). Or, la notion de territoire est une notion en mouvement, qui revêt plusieurs dimensions (géographique, sociale, économique, administrative, temporelle, symbolique) où la notion de proximité peut jouer un rôle ambigu dans les processus d'émergence et de diffusion de l'innovation sociale (Raulet-Croset, 2021 ; Torre, 2009). *« Différents courants analytiques ont alors insisté sur la place de la proximité géographique dans l'organisation de la production, et plus particulièrement sur son rôle dans les processus d'innovation et la constitution de systèmes locaux. »* (Torre, Tanguy, 2014, p. 1-2)³. Le territoire devient ainsi l'espace de la proximité, propice à la créativité par la densité des échanges d'informations entre acteurs divers. Il est également favorable à la confiance, laquelle se construit notamment par un tissage relationnel dans lequel les acteurs ont la capacité de montrer leurs compétences, délivrer et partager de l'information (Loilier, 2010).

La « métropolisation » produit une concentration en particulier des activités stratégiques et innovantes et est propice à la constitution de réseaux qui dépassent le territoire et s'inscrivent dans une dynamique internationale provoquant un « éclatement des pratiques spatiales ». Les entreprises d'un territoire ne réalisent pas l'ensemble de la production dans le territoire : *« le fait, qu'un même processus mobilise des ensembles dissemblables de compétences implique, dans certains cas, l'éclatement spatial des activités entre les différents territoires compétents, conduisant à la mise en place de réseaux trans-territoriaux, autrement dit à l'émergence d'une « économie d'archipel ». »*

³ <http://andre-torre.com/pdf/PDFpub281N1.pdf>

(Bouba-Olga et Chauchefoin, 2001, p. 10). Ainsi, les entreprises d'un même secteur d'activité peuvent engager des relations de coopération sans appartenir au même espace géographique, engager des démarches d'apprentissage collectif à travers des proximités culturelles ou organisationnelles. En fonction des modes de coordination adoptés, la proximité spatiale n'est pas nécessairement un facteur positif, en effet, « *Le déploiement spatial des logiques d'acteurs correspond de moins en moins au découpage institutionnel en vigueur (...) elle atteint aujourd'hui une dimension problématique, notamment en matière de politique de développement local.* » (Bouba-Olga et Chauchefoin, 2001, p. 12). En effet, La proximité ne joue pas toujours un rôle dynamique et présente un risque de verrouillage négatif du système par une spécialisation à outrance, par un système d'acteurs peu ouvert à l'arrivée de nouveaux entrants ou encore, par un défaut de renouvellement du capital humain en raison d'une trop grande proximité entre concurrents. Certaines relations locales reposent sur des liens faibles et peu propices à la transmission de connaissances, les échanges externes s'avèrent alors plus favorables à l'innovation. (Torre, Tanguy, 2014).

L'école de la Proximité nous invite à penser les acteurs de l'innovation comme en capacité de développer des activités sur plusieurs échelles spatiales et deux formes de proximités s'articulent alors : la proximité géographique et la « *proximité organisée* », laquelle peut avoir un caractère temporaire ou prendre une dimension institutionnelle (Torre, 2009). La proximité organisée repose sur deux logiques : une logique d'appartenance (inscription dans un même graphe de relations), une logique de similitude avec une adhésion à des catégories communes (culture commune, faibles distances cognitives). (Torre, 2009). Il existe donc des « *proximités alternatives* », *non spatiales entre organisations qui « partagent des valeurs, s'appuient sur des règles de coordination identiques, partagent une base de connaissances précises, parlent la même langue, s'échangent très régulièrement des e-mails... »* (Loilier 2010, p. 23). Boschma distingue, en plus de la proximité géographique, différents types de proximités : cognitives, organisationnelles, sociales, institutionnelles (Boschma, 2004, p. 10-20) auxquelles Loilier ajoute en 2010, les proximités électroniques (Loilier, 2010, p. 24).

3.2 Les dynamiques de construction du territoire : la question de la gouvernance

Raulet-Croset (2008) relève qu'il existe, à propos de la notion de territoire, deux dialectiques : l'une entre territoire prescrit et territoire construit, l'autre entre territoire spatial et territoire symbolique. Si le territoire prescrit, ou « territoire donné » pour Campagne et Pecqueur (2014), est délimité par la puissance publique qui en détermine les frontières dans lesquelles elle organise son intervention, le territoire est construit par « *la construction de liens d'appartenance et d'usage avec un espace donné*

que développent les différents acteurs locaux (territoires construits). » (Raulet-Croset, 2008, p. 141).

Campagne et Pecqueur précisent que le territoire prescrit « *sert de périmètre institutionnel à la contractualisation et aux projets dans leurs financements et leur management professionnel.* » (Campagne, Pecqueur, 2014, p. 45). Pour eux, le territoire « *construit* » relève de l'action des acteurs locaux (privés, publics et associatifs) et d'une « *volonté politique* ». Pour l'ensemble des auteurs, le territoire représente des ressources pour les acteurs. Pour Campagne et Pecqueur (2014) ces ressources sont nécessaires au processus de développement auquel participent les acteurs, par la mise en œuvre d'une dynamique de gestion et de valorisation de la ressource, à travers un mécanisme de « *gouvernance de développement territorial* » (Campagne, Pecqueur, 2014, p.183). Mais pour eux, se pose alors la question du dimensionnement du territoire construit par les acteurs, dans le cadre de projets aux périmètres limités, qui constituent un obstacle à la structuration d'une gouvernance du développement local. Pour Raulet-Croset (2021), « *l'échelon territorial semble tout à fait prometteur pour penser la dimension sociétale et environnementale dans les développements stratégiques des acteurs économiques et sociaux présents sur les territoires.* » (Raulet-Croset, 2021, p. 4). C'est une dimension qui permet à la fois d'examiner l'action publique plus descendante et l'action des acteurs plus collaborative et participative. Dans le cadre de la théorie de la démocratie différenciée proposée par Alain Faure « (...) *les tournois d'action publique donnent le tempo du gouvernement –ou de la gouvernance- des sociétés complexes (Papadopoulos 1991) en instrumentalisant des instruments, en imposant une focale et en sélectionnant les acteurs invités à négocier.* » (Faure, 2007, p. 5). Cette dialectique entre espace productif et espace politique pose des questions en termes de démocratie dans la mesure où « *l'existence de la démocratie locale est en effet subordonnée à une étroite adéquation entre les espaces concrètement vécus par les individus et le champ d'intervention juridique et administratif de leurs représentants. Or les pratiques spatiales de plus en plus éclatées réduisent la maîtrise de l'espace politique par les acteurs locaux.* » (Bouba-Olga et Chauchefoin, 2001, p. 13). Les acteurs d'innovation sociale s'inscrivant dans les politiques de développement du territoire se situent à la fois dans les espaces productifs et les espaces politiques. A partir de ce double positionnement, dans les espaces de gouvernance et de régulation, ils peuvent intervenir dans les processus de transformation du territoire, à la fois par leur présence dans le champ productif, et par leur participation à l'élaboration politique.

Raulet-Croset (2008) nous invite à faire appel aux deux caractéristiques du territoire (spatial et symbolique) pour l'analyse de situations de gestion. En articulant les notions de territoire et de proximité, on peut observer que les « *proximités alternatives* » font écho à la notion de « *territoire symbolique* ». En effet, le territoire symbolique, par opposition au « *territoire spatial* » est un espace de construction de « *sens partagé* », avec un lien variable au territoire géographique. Le territoire

construit est alors l'espace dans lequel interviennent les acteurs, et dans lequel ils vont tisser des relations en activant différentes proximités. Le territoire prescrit délimite, quant à lui, le périmètre de l'action publique, notamment celui de son intervention en matière de développement économique et de soutien à l'ESS et l'innovation sociale. En France, depuis la loi NOTRe de 2015, le territoire prescrit connaît d'importantes évolutions. Les proximités sont réinterrogées dans un contexte où les limites géographiques et politico-administratives sont bouleversées, avec le redimensionnement des régions et le renforcement du statut des métropoles notamment. Le territoire intègre de nouveaux acteurs dans le domaine du développement économique du territoire. Ces évolutions entraînent un changement des interrelations entre les parties prenantes du développement économique. De nouvelles règles viennent modifier les pratiques et donnent lieu à des tensions et des apprentissages collectifs qui participent à redéfinir les différentes proximités observées dans le territoire.

Les acteurs de l'économie sociale et solidaire, porteurs d'innovations sociales, situent leur intervention aux deux niveaux que sont la gouvernance du développement territorial et la régulation territoriale c'est-à-dire à la fois comme parties prenantes de la gouvernance du développement territorial ainsi que comme agents de la régulation en participant « *au mode d'interaction et de coordination des activités, des emplois et revenus, et des flux de capitaux, qui permettent d'assurer la régularité du système productif.* » (Demoustier, Richez-Battesti, 2010, p. 8-9). Ils interviennent ainsi au niveau socio-politique ainsi qu'au niveau socio-économique. Les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale se déroulent dans les interrelations entre acteurs parties prenantes (acteurs concernés et pouvoirs publics) en s'inscrivant dans un territoire spatial et en contribuant à construire un territoire symbolique. Cette dynamique participe, par l'activation des différentes proximités, à la construction du territoire et à son élargissement à travers le développement de réseaux et ainsi, à la dynamique d'un écosystème d'innovation sociale. En proposant un rappel des différentes notions utilisées pour qualifier l'espace des interactions entre territoire, action publique, acteurs et dynamiques d'innovation, nous pourrions expliciter notre choix d'utiliser la notion d'écosystème d'innovation sociale.

3.3 De la notion de système d'innovation à celle d'écosystème d'innovation

Le concept de système d'innovation apparaît dans les années 1980. Il est d'abord employé dans le domaine de la recherche sur l'innovation technologique et émerge dans les documents de politiques publiques. Pour Freeman, qui est le premier à utiliser le terme de « système national d'innovation » en 1988, il s'agit de nommer les institutions en charge de l'application des politiques de recherche et d'innovation au niveau national et interrégional. « *Elle permet d'articuler innovation, croissance et*

formes institutionnelles. » (Allaire, Sylvander, 1997, p. 32). Mais cette définition s'étend, au début des années 1990, à l'ensemble des institutions et des acteurs industriels engagés dans la recherche technologique à l'échelle d'un pays. Enfin, dans les années 2000, le terme de système régional d'innovation voit le jour. En partant de la définition de système d'innovation proposée par Carlsson cité par Touzard, « *il vise à saisir comment un ensemble d'institutions, d'organisations, de réseaux et d'acteurs peuvent interagir pour favoriser l'innovation dans un espace donné national, régional ou sectoriel, ou dans un espace construit par des entreprises ou autour du développement d'une technologie.* (Carlsson et al., 2002) » (Touzard et al., 2014, p. 13). Les auteurs nous indiquent que, dans sa vision interactionniste, le concept de système d'innovation prend en compte les relations sociales entre les différents acteurs engagés dans un processus d'innovation dans un cadre systémique.

A partir des années 1990, apparaît la notion de système régional d'innovation ce qui signifie que le territoire dans lequel ces unités évoluent joue un rôle prépondérant. « *La région prend donc une dimension dynamique dans la mesure où elle constitue un espace de relation entre la technologie, les marchés, le capital productif, les savoir-faire, la culture technique, etc.* » (Doloreux, Bitard, 2005, p. 24). Depret et al. (2010) relèvent que « *Dans ce contexte, le territoire régional devient un espace privilégié en tant que cible des politiques d'innovation. De nombreux travaux récents mettent d'ailleurs bien en évidence la place toujours plus importante des politiques régionales dans la gestion des dynamiques d'innovation.* » (Depret et al., 2010, p. 93). Ils constatent cependant que ces politiques publiques de soutien à l'innovation s'adressent à des zones plus restreintes, comme les clusters ou les pôles d'activité par exemple, en intégrant non seulement les moyens dédiés mais également les interrelations dans le processus.

Pour Moulaert et Nussbaumer, il existe une région sociale de l'innovation, qui s'inscrit dans une approche du développement territorial communautaire, intégrant des notions comme la culture, le capital (au sens de capital collectif), la gouvernance, les réseaux, les stratégies pour l'innovation notamment. Le concept de région sociale est géographiquement situé, dans les localités et les régions, et s'appuie sur une redéfinition du capital qui intègre le capital écologique, le capital social (ou institutionnel), le capital humain et le capital économique, lesquels interagissent dans un territoire. L'innovation cible ici le développement communautaire au sens où « communautaire » est utilisé comme une alternative à « l'individualisme ». Le territoire est un espace symbolique en ce que « *les initiatives recréent des traditions, montrant que le développement de relations socioéconomiques est encore plus efficace lorsqu'il est enraciné dans la culture locale.* » (Moulaert, Nussbaumer in Klein et al., 2014, p. 110).

Les nombreuses recherches, portant sur le lien entre territoire et innovation, identifient différents facteurs qui expliquent ce lien : la proximité géographique entre les acteurs et « *l'interdépendance de*

facteurs économiques, politiques et culturels pour déterminer le degré relatif de succès dont jouissent individuellement les régions dans le cadre de l'économie du savoir. » (Doloreux, Bitard, 2005, p. 25). Mais pour les auteurs, cette notion comporte certaines limites comme l'échelle des systèmes régionaux. S'agit-il d'une ville, d'une métropole, d'une région dans son découpage administratif, d'une échelle locale ou encore d'une échelle suprarégionale ? (Doloreux, Bitard, 2005). Les contours de la dimension régionale resteraient incertains, avec des unités d'analyse très diverses dans le domaine de la recherche. Cependant, les observations permettent de montrer que les entreprises mobilisent des ressources endogènes et exogènes du territoire. Les dispositifs publics de soutien à l'innovation sont eux-mêmes multiscalaires, dans la mesure où ils relèvent de politiques publiques européennes, nationales, régionales et locales. *« Selon le découpage choisi et la région considérée, une chose certaine est que l'on ne peut conclure à l'autonomie d'un système régional. Celui-ci est transcendé par d'autres systèmes dans son mode de fonctionnement. »* (Doloreux et Bitard, 2005, p. 28). Les auteurs identifient quatre composantes clés du système régional d'innovation : la nature de la base de connaissance, l'opportunité technologique, l'appropriabilité de l'innovation et sa cumulativité. Il s'agit alors, pour les acteurs du développement régional, d'agir sur ces déterminants, à partir d'une bonne connaissance du système d'innovation qu'ils souhaitent soutenir, et en s'appuyant sur une *« ingénierie territoriale »* (Doloreux, Bitard, 2005).

Différentes dénominations sont employées, notamment celle de cluster, proposée par Porter en 1990 et depuis critiquée par Bernard Guilhon (2017). Il remet en question la solidité même du concept, suffisamment élastique pour être appliqué à des réalités distinctes. Pour lui, les finalités de l'intervention publique ne sont pas explicitées, et d'un point de vue méthodologique, la transposition du modèle est rendue impossible par la très grande diversité des contextes. André Torre consacre un article en 2006 à une lecture très critique du concept de cluster et de l'approche de Porter. Il interroge son caractère normatif et l'impact bénéfique de la concentration de la connaissance, en s'appuyant sur la théorie de la proximité et l'économie géographique. Les acteurs de l'innovation sont divers, et les modes de transmissions de connaissance et les structures organisationnelles impliquées sont complexes. Guilhon précise la nécessité d'articuler ces éléments divers, *« il faut concevoir des politiques publiques capables de structurer des interactions efficaces entre des acteurs publics et privés : collaborations universités-industries, production de qualifications de différents niveaux, construction de data centers, etc. »* (Guilhon, 2017, p. 8).

Dans la recherche, l'analyse des dynamiques de l'innovation se complexifie. Au modèle de la triple hélice réunissant trois secteurs (entreprises et universités, centres de recherche et gouvernement, agences de soutien) s'est ajouté plus récemment un nouvel acteur, la société et ses citoyens, formant ainsi une quadruple hélice. Deux concepts modernes de l'innovation sont identifiés, la triple hélice et

l'innovation ouverte. Ils tendraient à fusionner dans une conception de l'innovation 2.0 avec un engagement fort des utilisateurs (Laperche et al., 2019). Les *Living Labs* s'inscrivent dans cette nouvelle ère de l'innovation et représentent un moyen de renouveler la pensée du développement territorial et de l'action publique territoriale, dans les métropoles principalement. En effet, les outils de soutien à l'innovation mobilisés par les pouvoirs publics ont été élaborés il y a plusieurs décennies suivant les principes du « *new public management* » et ne permettent plus de répondre aux enjeux contemporains. On assisterait alors à un renouvellement de l'action publique en matière de soutien à l'innovation. Pour Roux et Marron (2017) « *Dès lors, on observe des pratiques de conduite de l'action apparemment plus alternatives aux formes managériales que connaissent historiquement les administrations et les services des collectivités territoriales. Elles se présentent explicitement comme des innovations et visent à faire évoluer ces dernières en se réclamant des cultures et des méthodes du design, de l'open source, de l'ethnographie ou encore de l'innovation sociale.* » (Roux, Marron, 2017, p. 36).

Si la notion d'écosystème est souvent attachée à celle d'innovation et de compétitivité, elle s'inscrit dans une dimension territoriale, dans la mesure où les relations entre parties prenantes d'un territoire favorisent l'accès à des ressources diverses et complémentaires, créant un contexte favorable à l'émergence de l'innovation. L'approche néo-institutionnelle distingue l'environnement institutionnel des arrangements institutionnels et nous permet de « *considérer les écosystèmes comme des arrangements institutionnels à même de faire émerger l'innovation* », l'écosystème agirait comme un « *cocon protecteur à même d'initier et de nourrir l'ensemble des interactions génératrices de nouveauté.* » (Laperche et al., 2019, p. 19). Les auteurs proposent de revisiter le concept d'écosystème selon sept axes et notamment celui de l'ancrage territorial. Dans un environnement fortement numérisé, l'attachement à un territoire donné permet de se forger une identité, gage d'une meilleure efficacité, laquelle peut être complétée par les échanges virtuels qui viendront « *augmenter les opportunités d'apprentissage.* » (Lima, Seuillet, in Laperche et al., 2019, p. 40-41), tout en appelant à une grande diversité des parties prenantes.

Pour Guilhon (2017), il existe plusieurs logiques : une logique territorialisée (histoire, ressources spécifiques, environnement institutionnel et volonté des décideurs publics et privés) ; des logiques d'acteurs qui s'appuient sur la transversalité, des formes de coordination entre intervenants qui favorisent l'adaptation collective au changement. Ces logiques complémentaires constituent les « *ressources créées et accumulées grâce aux apprentissages localisés [qui] sont supérieures à la somme des contributions de chaque intervenant.* » (Guilhon, 2017, p. 12). La constitution de réseaux aurait un effet plus significatif que la proximité géographique si l'on veut analyser la constitution d'écosystèmes d'innovation. Ce sont des formes d'organisation fragiles et leur parcours d'institutionnalisation peut

conduire vers une phase de désinstitutionalisation. Ce phénomène de désinstitutionalisation intervient soit sous l'effet d'un retour à un choix technologique ou productif traditionnel qui semble moins risqué dans un environnement incertain, soit par un processus d'enfermement et de protection face à l'apparition de nouvelles contraintes ou face aux évolutions du contexte. (Guilhon, 2017 ; Laperche et al., 2019 ; Torre, 2006).

Cependant, si la notion d'écosystème pose des questions méthodologiques pour appréhender les dynamiques d'un territoire en mouvement composé d'une grande variété d'acteurs, elle nous semble constituer un outil adapté pour qualifier un espace tel qu'il est formulé par les acteurs, en intégrant ses différentes dimensions. Elle nous permet de définir notre terrain de recherche comme constituant un écosystème d'innovation sociale. Nous élargissons ainsi la notion de territoire de l'innovation pour prendre en compte un territoire prescrit par la puissance publique, l'espace économique et l'espace symbolique tel qu'il est perçu et formulé par les acteurs de l'innovation sociale. (Cohendet et al. 2021). La notion d'écosystème d'innovation sociale nous permet alors d'articuler territoire prescrit et territoire construit dans notre analyse, en qualifiant plus précisément les acteurs impliqués dans les dynamiques de soutien et de développement de l'innovation sociale.

Conclusion du chapitre II

Les auteurs nous indiquent que les transformations sociales interviennent nécessairement à partir d'un processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale. Il émerge dans les interrelations entre acteurs qui vont résoudre les tensions et conflits en engageant des compromis qui vont entraîner des changements des pratiques, des règles et de la culture. Quelle que soit l'issue en termes de transformation sociale, l'institutionnalisation de l'innovation passe par différentes étapes : une étape de problématisation suivie d'une dynamique de diffusion et d'enrôlement des acteurs de l'environnement et enfin une phase de professionnalisation et d'institutionnalisation par assimilation de l'innovation sociale. Ce processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale représente un coût pour la puissance publique en termes d'investissement. Elle engage des moyens pour soutenir l'innovation sociale aussi, lorsque la règle est renouvelée, elle exerce à nouveau son pouvoir de contrôle, lequel peut interrompre la dynamique de transformation. Aussi, la transformation sociale ne pourrait aboutir qu'à condition que les processus d'institutionnalisation entraînent eux-mêmes l'évolution des cadres institutionnels. Les risques qui pèsent sur la transformation sociale à partir des processus d'institutionnalisation sont identifiés par la littérature. Il peut s'agir d'un phénomène de banalisation de l'innovation et d'une atténuation de sa capacité transformatrice ; d'un risque

d'isomorphisme de l'innovation sociale dans une dynamique de conformation aux modèles dominants (publics ou privé) avec une perte d'autonomie des innovateurs. L'élaboration de compromis, dans le processus d'institutionnalisation comporte un risque d'instrumentalisation par la puissance publique ou le secteur marchand que l'innovation sociale va contribuer à relégitimer. Enfin, lorsque l'innovation sociale, située au niveau local, se trouve parcellisée par la fragmentation des différentes initiatives, sans lien les unes avec les autres, la capacité transformatrice de chacune est affaiblie.

La transformation sociale, lorsqu'elle a pour ambition de transformer les cadres institutionnels publics ou marchands est confrontée à de nombreux obstacles. Or, pour observer les effets de transformation sociale, nous proposons d'adopter une définition large de l'institution, telle que proposée par Lordon (2019) en prenant en compte les usages et les modes, les préjugés et suppositions, les constitutions politiques et les organisations juridiques essentielles. Nous pouvons alors observer les processus d'institutionnalisation à travers les différentes voies empruntées par l'innovation sociale, en nous intéressant plus particulièrement aux processus situés dans un territoire impliquant une diversité d'acteurs, les institutions, les innovateurs et les acteurs concernés, dans un temps long.

En nous référant à l'activation de différentes proximités par les acteurs, il est possible d'observer les processus d'institutionnalisation dans un territoire donné qui articule territoire spatial et territoire symbolique. En analysant les interrelations au sein d'un écosystème d'innovation sociale nous pouvons identifier en quoi elles contribuent à la construction du territoire. Les acteurs de l'économie sociale et solidaire en tant que parties prenantes du développement interviennent sur deux niveaux : au niveau socio-politique et au niveau socio-économique. Ils contribuent à la construction d'un sens partagé, à l'élaboration de représentations communes et fédèrent autour de projets collectifs. L'ensemble de ces dynamiques génèrent des processus de dialogue entre espace politique et espace économique. En adoptant la notion d'écosystème d'innovation sociale pour qualifier l'espace constitué par une importante variété d'acteurs engagés dans le développement territorial de l'innovation sociale, nous pouvons observer les mécanismes d'institutionnalisation de l'innovation sociale et ses effets de transformation du territoire. Il nous manque alors un cadre théorique pour observer les mécanismes au sein de l'écosystème, à un niveau méso. En effet, la théorie du travail institutionnel, employé dans les premiers temps de notre enquête, ne permet pas d'identifier le rôle de l'ensemble des acteurs, même s'il est opérant pour l'analyse des dynamiques au sein des institutions publiques. En suivant la proposition de Cohendet et al. (2009) pour examiner les dynamiques de créativité dans un écosystème réunissant une grande diversité d'acteurs, nous proposons de mobiliser une approche du *Middleground*. Cette approche nous permet de situer les différents acteurs : dans l'*upperground* pour les institutions et les grandes entreprises et dans l'*underground* pour les créateurs et les innovateurs. Elle permet d'observer à partir du *Middleground* où sont connectés les acteurs de ces deux niveaux,

les mécanismes d'institutionnalisation de l'innovation sociale. Le chapitre suivant est consacré à la présentation de cette approche pour montrer en quoi elle est opérante pour l'analyse de l'institutionnalisation de l'innovation sociale et ses effets de transformation sociale dans le territoire.

Chapitre III – Une approche par le *Middleground* : le rôle de l'intermédiation territoriale dans les dynamiques d'institutionnalisation de l'innovation sociale

Introduction

Nous proposons, pour clore cette première partie de présenter l'approche du *Middleground*, relativement récente et qui émerge dans un premier temps pour observer les mécanismes qui favorisent les environnements créatifs (Cohendet et al. 2009, 2010). Elle permet d'éclairer, en ce qui concerne l'innovation sociale, les dynamiques de son développement dans le territoire, son institutionnalisation et d'identifier, à travers ces dynamiques les effets de transformation sociale. L'approche par le *Middleground* permet d'observer « *un processus institutionnel qui connecte un underground d'individus talentueux et un upperground constitué d'institutions publiques et privées formelles.* » (Nadant, Marinos, 2020 p. 42), par l'intermédiaire d'un *Middleground* qui fait le lien.

Nous présenterons, dans la première partie de ce chapitre, l'approche du *Middleground* à partir d'une revue de littérature qui précise les différentes strates auxquelles elle fait référence, ainsi que ses quatre composantes constituées par les espaces, les lieux, les projets et les événements. Nous expliciterons en quoi, cette approche qui émerge de l'analyse des processus qui conduisent à la créativité des villes est également adaptée à l'analyse de processus d'institutionnalisation lorsqu'il s'agit de l'innovation sociale. En référence à Hauriou (1925), il s'agit de s'intéresser d'abord aux institutions–personnes engendrées par un principe d'action qui sont centrales dans le processus de création institutionnelle. Il est alors possible d'identifier les porteurs d'une idée directrice, d'œuvre à réaliser à partir d'un plan d'action, d'une organisation et d'un programme (David, Mounier, 2021). C'est pourquoi, pour appréhender l'importance du territoire dans ces processus, une approche par le « *Middleground* » (Cohendet et al., 2009, 2010, 2011, 2017, 2011, 2021), nous aide à éclairer le rôle que jouent les organisations intermédiaires en matière d'institutionnalisation de l'innovation sociale et de l'ESS dans le territoire sans omettre le rôle des acteurs qui les animent.

Ainsi, la seconde partie du chapitre, nous permettra d'articuler l'approche du *Middleground* avec la notion d'intermédiation territoriale. Certaines organisations et certains acteurs, situés entre l'*upperground* et l'*underground*, jouent un rôle d'intermédiation dans l'écosystème d'innovation sociale. L'approche du *Middleground* nous permet de les identifier et nous invite à observer leur

participation à l'animation d'un *middleground* d'innovation sociale à travers des dynamiques de diffusion et d'appropriation de l'innovation sociale. L'observation des processus d'intermédiation nous offre une perspective pour analyser les mécanismes d'institutionnalisation de l'innovation sociale. Pour éclairer les dynamiques de transformation du territoire, nous formulerons l'hypothèse que les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale se situent au niveau du *Middleground* et que le *Middleground* est un niveau adéquat pour identifier les effets de transformation sociale.

1. Présentation de l'approche par le *Middleground*

L'approche par le *Middleground* est récente et encore peu explorée par la recherche en sciences de gestion. Elle émerge à l'initiative d'une équipe canadienne, menée par Patrick Cohendet, et se développe dans l'analyse de la créativité des villes, appliquée notamment à la ville de Montréal (Cohendet et al., 2009, 2010, 2011, 2017, 2011, 2021 ; Grandadam et al., 2013 ; Simon, 2009), elle a été utilisée dans plusieurs travaux de référence par la suite (Nadant et Pecqueur 2020 ; David et Mounier, 2021 ; Muller et al., 2021 ; Slitine et al. 2024). Les auteurs considèrent que la littérature, en portant son attention sur les relations entre sciences et industrie a omis de prendre en compte l'importance des milieux créatifs qui participent à l'environnement et qui, à travers des processus d'intermédiation situés dans des interactions formelles et informelles, contribuent à la créativité des entreprises, des institutions, des acteurs du territoire. L'approche du *Middleground* a pour ambition d'offrir un cadre d'analyse qui permet d'identifier les processus par lesquels les acteurs créatifs, les communautés, et les acteurs économiques et institutionnels interagissent et participent ainsi à constituer une dynamiques d'innovation dans un territoire. Cette approche a été retenue pour l'analyse de l'industrie du jeu vidéo (Grandadam, 2013), la participation des Fablabs espaces de coworking à des dynamiques d'innovation (Cohendet et al. 2021 ; Nadant et Marinos, 2020) et les nouvelles formes d'organisation du travail créatif (Boutillier et al. 2020), pour analyser le développement technologique des entreprises (Ozor et al. 2024), les communautés d'innovation (David et Mounier 2021) et la circulation des idées créatives (Muller et al. 2020). Cette approche a également été retenue pour une analyse du rôle des acteurs d'intermédiation dans la diffusion de l'innovation sociale et sa capacité à opérer un changement d'échelle (Slitine et al. 2024).

Dans le prolongement de ce travail, il nous semble que nous pouvons considérer l'innovation sociale comme relevant d'une dynamique de créativité puisqu'elle a comme perspective d'apporter une réponse nouvelle à des besoins non couverts, en adoptant des processus qui comportent des mécanismes innovants en termes d'apprentissage collectif, à travers la participation des publics

concernés aux processus d'élaboration des solutions, en termes organisationnel et en matière de gouvernance des projets notamment. Cohendet et al. (2010) proposent, pour examiner précisément les processus de créativité des villes, c'est-à-dire des processus localement situés, d'identifier trois composantes de base qui constituent trois niveaux spécifiques qui interviennent dans les processus créatifs. L'*upperground* qui représente le niveau formel, est constitué par les institutions et les entreprises ; l'*underground* qui se situe au niveau informel réunit les créateurs qui ne sont pas encore connectés avec le niveau formel. Le *middleground* serait alors le niveau où s'opère la jonction entre les acteurs de l'*upperground* et de l'*underground* et où se réalisent les interactions entre ces deux niveaux. Le *middleground* opère alors comme une plateforme commune de partage de pratiques et de connaissances qui permet la constitution d'un environnement créatif favorable au développement de l'innovation. Pour Cohendet et al. (2010), c'est au niveau du *middleground* que s'opère la transformation des innovations en matériel économique viable par la transformation d'idées innovantes en applications d'idées capables d'entrer sur le marché. En 2013, Grandadam, Cohendet et Simon distinguent et précisent les quatre grandes composantes du *middleground* à travers lesquelles s'opèrent les interrelations entre les niveaux formels et informels : Les espaces qui sont des constructions cognitives et les lieux qui sont des réalités physiques d'une part. D'autre part, les événements et les projets qui représentent des plateformes permettant aux acteurs de présenter leur travail et d'interagir avec une diversité d'autres acteurs et de communautés. « *“places” (the realm of near, intimate and bounded relations, physically established), “spaces” (the realm of far and fluid relations, cognitive constructions, challenges, orienting questions, “episteme”, etc.), “projects” (concrete activities to engage local communities in conversations, work together, and actualize and materialize ideas) and “events”* ». (Cohendet et al., 2021, p. 2).

Si l'innovation sociale est une réponse apportée à un besoin non couvert par l'économie de marché et la puissance publique, elle est adossée à des valeurs de solidarité, de redistribution avec un objectif de transformation sociale. Le caractère innovant de la réponse repose sur la créativité soit par l'invention de nouvelles solutions, soit par le réemploi de solutions préexistantes mais adaptées à un nouveau contexte. Or, la créativité est le fait d'une combinaison entre des initiatives formelles, portées par des parties prenantes institutionnelles et des initiatives portées par des entités informelles. La créativité ne repose pas sur les seules épaules d'individus talentueux mais se situe dans les interactions, la coopération entre des agents hétérogènes qui partagent des codes communs dans un réseau de collaboration (Cohendet, 2010, p. 8). Cohendet et al. distinguent dans la littérature trois caractéristiques à la notion d'écosystème : la générativité, c'est-à-dire la capacité de générer des produits, structures et savoir-faire, sans apport du système, entraînant des changements conséquents qui sont portés par une grande variété d'acteurs ; la résilience, ou la capacité à apporter des réponses

adaptées dans un environnement complexe et en mouvement ; le pouvoir d'attraction résultant de la densité des interactions entre les parties prenantes d'un écosystème. L'approche du *Middleground* peut s'articuler avec la notion d'écosystème d'innovation car elle nous invite à comprendre comment une structure d'acteurs hétérogènes, engagés dans un process de savoir et d'échange de connaissances, agit sur l'environnement, développe de nouvelles solutions et crée, dans une dynamique de co-construction, de la valeur (Cohendet et al. 2021).

Pour les auteurs, ces trois caractéristiques constituent le substrat du *Middleground* qu'ils définissent ainsi :

« *The 'Middleground,' defined as a common platform facilitating different forms of creation and knowledge exchange in the ecosystem. The Middleground continuously connects the formal units ('the upperground') of the ecosystem (firms, research centres, administrative departments, etc.) with informal active units of the vibrant 'underground' (diverse informal groups, communities, creative talent, etc.).* » (Cohendet et al., 2021, p. 6). Le *middleground* serait ainsi « *un bien commun (Cohendet, Zapata, 2009), co-créé par les membres d'une communauté (l'underground) et les organisations qui l'entourent (l'uperground).* » (Boutillier et al., 2020, p. 9).

Ainsi, les auteurs considèrent qu'il faut compléter la littérature sur le *middleground* avec celle des communs et ils ouvrent ainsi des perspectives de recherche en proposant de s'intéresser à la micro-dynamique des interactions en sein d'écosystèmes d'innovation structurés (Cohendet et al. 2021).

Enfin, en référence aux travaux d'Elinor Ostrom et à la suite des travaux d'Allen et Potts (2015), Cohendet et al., proposent d'intégrer à l'analyse par le *middleground*, une lecture par les « communs ». Pour les auteurs, le *Middleground* peut être considéré comme « *un bien commun* » cocréé par les parties prenantes de l'écosystème d'innovation (Cohendet et al., 2017), dans une dynamique de connexion entre diverses communautés, de rapport de confiance construit à travers la contribution de tous les acteurs à la création de valeur dans une structure d'échanges formelle et informelle. Ces acteurs hétérogènes, individuels ou collectifs, sont mus par des rationalités différentes, des objectifs distincts (Muler et al. 2021). « *Il y a l'idée qu'on fixe un cadre (texte, codebook et manifeste), et puis, on verra bien comment on le remplit : un partenariat d'exploration, au sens de Segrestin (2006), en tenant la barre de l'action en commun parce qu'on a suffisamment confiance les uns envers les autres pour la tenir, se forme en œuvrant sur des choses. Le codebook s'incorpore dans l'action.* » (David et Mounier, 2021, p. 21).

Cette articulation de l'approche du *Middleground* avec la notion des « communs » permettrait alors d'affiner l'analyse en prenant en compte les arrangements institutionnels entre les différentes parties prenantes engagées dans l'action collective et partageant les ressources d'innovation (Cohendet et al.

2021). La lecture par les commons apporterait une perspective nouvelle pour appréhender les dynamiques locales de connaissance et d'innovation. Si les dynamiques de création locale de savoirs se situent dans le *middleground*, elles sont enracinées dans la création et le maintien de commons locaux. Ces commons, lorsqu'ils sont promus et stimulés peuvent représenter d'importantes sources d'innovation pour les régions. Il y aurait alors trois composantes des commons d'innovation locaux : une communauté formelle et informelle d'acteurs ou d'entités qui agissent dans un but commun, des ressources (quasi) publiques non rivales et non exclusives, différents arrangements institutionnels avec différentes routines, normes, conventions et pratiques qui répondent aux besoins des communautés locales. « *These three elements are fundamental characteristics of the commons, which define the nature of the latter, and, as such, may exist on their own.* » (Cohendet et al., 2021, p. 5).

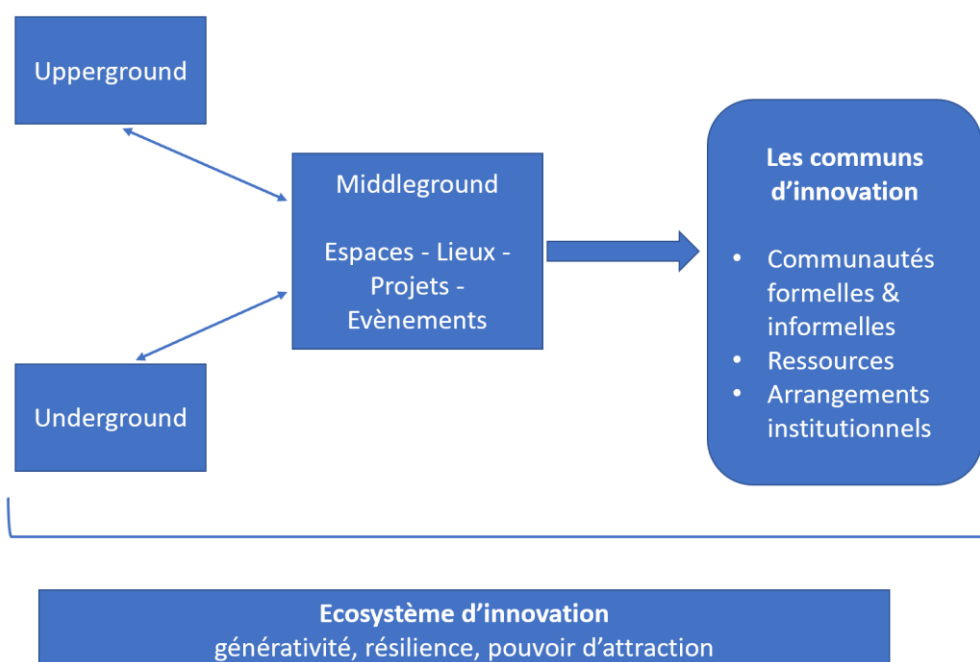


Schéma 3 -1 - Ecosystème d'innovation par l'approche du *Middleground*

Source : auteur, d'après Cohendet et al. 2021

Conclusion

L'approche du *Middleground* nous invite à examiner les processus de créativité en situant les acteurs dans un *upperground* et un *underground* et en examinant les inter relations au niveau du *Middleground* entre ces deux niveaux, lesquelles conduisent à l'émergence et au développement de l'innovation. Le *Middleground* est constitué par les espaces, les lieux, les projets et les évènements qui fédèrent un

écosystème d'innovation, et les auteurs nous invitent à le considérer comme un commun d'innovation en ce qu'il intègre des communautés formelles et informelles, réuni des ressources non rivales et non exclusives et favorise une grande diversité d'arrangement institutionnels. Si les interactions se produisent dans les quatre composantes du *Middleground*, certaines parties prenantes de l'écosystème d'innovation jouent plus spécifiquement un rôle d'intermédiation entre l'*upperground* et l'*underground*. Elles contribuent à l'animation du *Middleground* et au développement de sa capacité créatrice par la production d'innovations. La seconde partie du chapitre reviendra sur la notion d'intermédiation et les différentes orientations qu'elle accompagne.

2. Le *Middleground* et l'intermédiarité institutionnelle

Pour David et Mounier, « *Les Middlegrounds portent une intermédiarité institutionnelle particulière : ce sont des agents d'intermédiation qui ne sont pas de simples carrefours, mais des entités organisées autour de quatre piliers : des espaces physiques (places), des espaces cognitifs (spaces), des événements et des projets.* » (David et Mounier, 2021, p. 4). « *Les lieux étudiés comme des Middlegrounds sont des créations institutionnelles localisées, qui, en tant précisément que créations institutionnelles, renseignent sur une nouvelle phase de l'œuvre institutionnelle de notre modernité.* » (David et Mounier, 2021, p. 26).

« *Le Middleground suppose l'existence de groupes et de communautés intermédiaires reliant la culture informelle de l'underground aux organisations et institutions formelles de l'upperground. En codifiant progressivement de nouvelles connaissances, ces groupes offrent la plate-forme cognitive nécessaire pour créer du matériel créatif, viable et prêt à être échangé sur le marché.* » (Cohendet et al., 2009, p. 3). Dans l'écosystème d'innovation sociale, les organisations dédiées à l'accompagnement et au développement de l'innovation sociale agissent en mobilisant les piliers du *Middleground* : les espaces, les lieux, les événements et les projets. Elles jouent un rôle d'intermédiation territoriale (Muller et Tanguy, 2019 ; Nadou et Pecqueur, 2020 ; Richez-Battesti et Hector, 2021) entre différents acteurs du territoire ce qui nous conduit à les qualifier d'organisations intermédiaires. En effet, ces organisations réalisent la jonction au niveau *Middleground* entre les entreprises du territoire, les institutions et les créateurs. Elles construisent et animent des dispositifs (Gilbert et Raulet-Croset, 2021) qui participent à l'intermédiation entre différentes parties prenantes du territoire et au-delà, en s'inscrivant dans des réseaux exogènes au territoire.

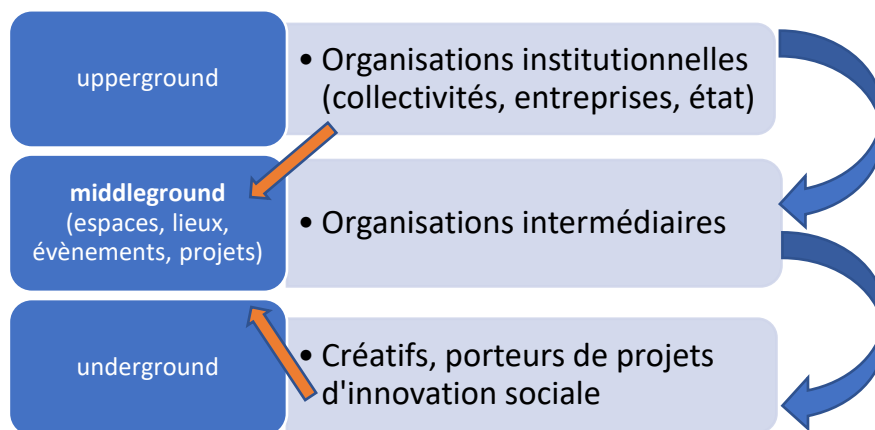


Schéma 3-2 – Représentation du *Middleground* d'innovation sociale

Source : auteur, d'après Cohendet et al. (2009, 2021)

2.1 Une intermédiation institutionnelle portée par le marché : un assèchement du *Middleground*

Muller et al. (2021), s'appuient sur l'approche par le *Middleground* en s'intéressant aux activités entrepreneuriales dans l'industrie culturelle selon une approche effectuale, dans la mesure où l'activité entrepreneuriale n'est pas déterminée par des objectifs a priori mais par les moyens disponibles qui guident la recherche d'objectifs atteignables. Il met en lumière le rôle d'intermédiation joué par les entrepreneurs qui participent à la circulation et à la diffusion des idées créatives. « Dans le cas des ICC⁴, nous considérons que le rôle d'intermédiation des activités entrepreneuriales consiste à activer les différents mécanismes du *Middleground* (lieux, espaces, événements, projets), ce qui peut procéder d'une exploitation des contingences auxquelles les entrepreneurs font face, ainsi que des ressources, dont ils disposent, suivant une approche effectuale de l'entrepreneuriat. » (Muller et al., 2021, p. 146). Le rôle d'intermédiation s'opère alors par la mise en relation des acteurs socialement distants dont les ressources sont absentes localement, par la densification du réseau social local et par la facilitation de la circulation des connaissances et des ressources.

La structuration d'un *Middleground* passerait par trois grandes étapes :

- La consolidation d'une communauté de créateurs à travers des lieux (salles de répétitions, espaces de diffusion musicale dans le cas des industries culturelles et créatives) et des événements (festivals) à travers des espaces de proximité et la mise à disposition de ressources

⁴ Industries Culturelles et Créatives.

pour les créateurs. Ce qui donne lieu à la mise en relation et le partage des réseaux, c'est-à-dire la mobilisation de ressources immatérielles

- Le réseau est ainsi consolidé par la densification des relations entre les acteurs. On assiste alors à l'intégration des deux autres piliers du *Middleground* : les espaces et les projets. Dans cette deuxième période on observe un phénomène d' enrôlement des acteurs de l'*upperground* et l'intégration de leur réseau au niveau *middleground*, ce qui donne accès, pour les créateurs, à de nouvelles ressources apportées par les majors et les médias. Ce mécanisme accompagne un changement d'échelle vers une diffusion plus large de courants musicaux émergents, à l'international notamment.
- Enfin, le désinvestissement de l'*upperground* se combine à la constitution, par les créateurs, de nouveaux réseaux orientés vers d'autres écosystèmes créatifs, affaiblissant leur engagement dans l'activation des mécanismes du *Middleground*.

Les auteurs observent que si la première période est marquée par une approche effectuale, s'appuyant sur les ressources disponibles pour déterminer leur objectif, dans un environnement d'incertitude et de forte dynamique créative, l'arrivée d'entrepreneurs issus de l'*upperground* dans une perspective de valorisation économique de la création, conduit à une stabilisation de l'écosystème dans une approche causale où les ressources et moyens sont définis à partir des objectifs fixés à l'avance.

Ainsi, la démarche entrepreneuriale portée par le marché, en jouant un rôle d'intermédiation au niveau *Middleground*, va contribuer à orienter la trajectoire de l'écosystème créatif à travers ses propres logiques et ses intérêts propres. L'objectif de création de valeur avec la recherche de nouveaux marchés et de nouvelles opportunités peut détourner l'intérêt des entrepreneurs appartenant à l'*upperground* vers d'autres écosystèmes créatifs au détriment de la dynamique consolidée du *Middleground*. Dans l'étude conduite par Muller et al. (2021), on assiste à un processus d'institutionnalisation d'une innovation par le marché. Ce processus conduit à la diminution de l'activation des composantes du *Middleground*, par le désengagement à la fois des entrepreneurs de l'*upperground* et des créatifs de l'*underground*. Les auteurs emploient le terme « *d'assèchement* » du *Middleground*. Ils nous indiquent que l'on observe alors un déclin de la circulation des idées créatives au sein d'un écosystème au profit de nouveaux écosystèmes créatifs. Ce mouvement contribue à l'émergence de nouveaux écosystèmes.

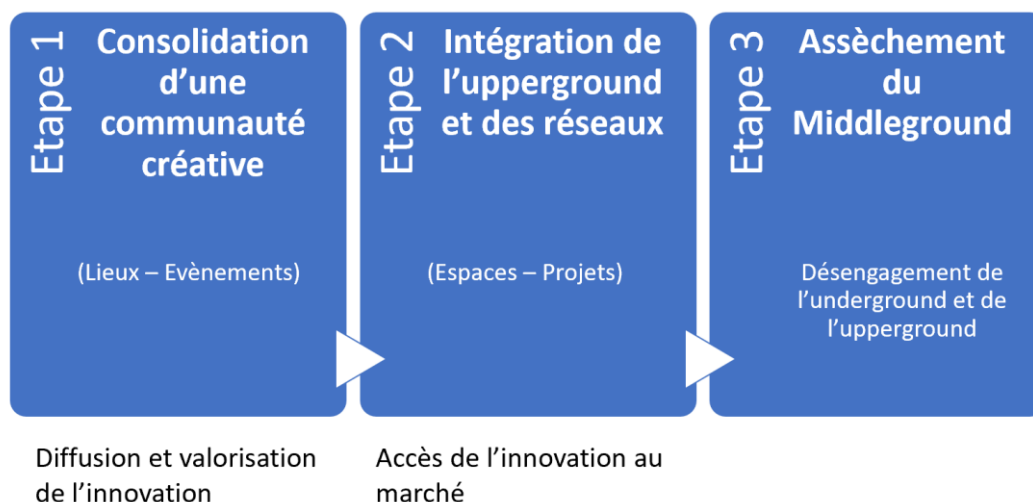


Schéma 3.3 – Intermédiation portée par le marché

Source : auteur, d'après Muller et al. (2021)

2.2 Le rôle des organisations intermédiaires issues du secteur public

Dans le cadre de l'ESS, les logiques entrepreneuriales répondent à un objectif spécifique de transformation sociale en s'attachant à la création de valeur, adossée à la solidarité, au bien commun et à l'intérêt général et n'ont pas pour horizon la recherche de profits à court terme. Les démarches entrepreneuriales se situent dans une temporalité de moyen-long termes. Dans le cadre de politiques de soutien à l'économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale, le secteur public se positionne comme un acteur d'intermédiation territoriale avec des objectifs de développement économique et social du territoire, dans une logique d'intérêt général. Pour Nadou et Talandier (2020) l'intermédiation territoriale qui peut sembler polysémique, est une composante du développement et la transition des territoires dans la mesure où « *L'intermédiation révèle les dynamiques sociales et économiques en cours, mais apparaît aussi comme un levier de résilience, voire de transformation des modèles locaux.* » (Nadou, Talandier, 2020, p. 242). Le territoire « *est un enjeu à la fois en tant que support de mobilisation et en tant qu'objet même de cette mobilisation, conformément aux enseignements d'une part importante des travaux consacrés à l'innovation sociale (Hillier, Moulaert et Nussbaumer 2004 ; Moulaert, MacCallum et Hillier 2013).* » (Prévost, 2020, p. 4)

L'intermédiation territoriale a trois fonctions : faciliter, fédérer et orchestrer. Elle mobilise deux types d'acteurs, les acteurs intermédiaires et les opérateurs. Les acteurs intermédiaires vont alors « *i) faciliter la mise en relation et la connaissance des différents acteurs, ii) fédérer des processus et des pratiques opérationnelles permettant le partage commun de projets de développement, iii) orchestrer la mise en œuvre de pratiques et de dispositifs sur le territoire.* » (Nadou et Pecqueur, 2020, p. 251) et

il s'agirait d'une nouvelle modalité de coordination des acteurs avec un objectif de construction économique et sociale du territoire (Nadou et Pecqueur, 2020).

« Selon Nadou (2013), l'intermédiation territoriale est constituée d'un ensemble d'instruments mobilisés pour la production et la révélation d'interactions entre les acteurs, afin de créer des normes, des apprentissages, des visions d'actions partagées et des innovations. La production d'une intermédiation territoriale émane des relations horizontales entre acteurs locaux et invite à expliquer les conditions du dialogue entre acteurs dans des lieux ou espaces plus ou moins organisés. » (Gourlay et al., 2021, p. 34). C'est une approche horizontale de l'intermédiation territoriale.

Cependant elle relèverait d'une approche plus verticale lorsqu'elle est à l'initiative des pouvoirs publics. Elle pourrait alors s'apparenter « à une véritable orchestration de la construction territoriale, définissant une échelle, hiérarchisant des actions, sélectionnant des acteurs. Elle induit ainsi une trajectoire parmi les multiples chemins possibles du développement territorial (Torre, 2015). » (Fournier et al., 2020, p. 332). L'intermédiation aurait des effets sur la « trajectoire de territorialisation » dans la mesure où elle porte un projet et une vision d'un futur souhaitable. Si l'intermédiation portée par l'action publique peut sembler nécessaire pour la construction d'un écosystème territorialisé elle comporterait deux risques : le renforcement de la confiance organisationnelle au détriment de la constitution de réseaux basés sur la confiance interpersonnelle ; un processus d'institutionnalisation qui ne permettrait pas l'appropriation par les acteurs des dynamiques en cours. Afin d'éviter ces mécanismes, ces dispositifs devraient se retirer progressivement et laisser la place à des dynamiques endogènes (Fournier et al. 2020). Prévost (2020) identifie quant à lui, un risque politique lorsque le rôle d'intermédiation est porté par l'acteur public lorsqu'en raison d'un changement d'orientation politique, à la suite d'élections, les collectivités territoriales se désengagent. Ce risque peut avoir comme conséquence d'affaiblir la dimension subversive de l'innovation sociale pour ne retenir que son objectif fonctionnaliste au détriment de sa portée transformatrice.

A partir de l'analyse d'un Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE), Prévost (2020) identifie trois phases à l'intermédiation territoriale : l'activation de proximités à partir de la construction d'un diagnostic partagé ; la constitution d'une dynamique interne au groupe d'acteurs impliqués, dans lequel il observe l'émergence de nouveaux acteurs moteurs qui remplacent l'initiateur en même temps qu'une dynamique de renforcement du sentiment d'appartenance ; et enfin, l'ancrage territorial et la légitimation du dispositif, qui permettent d'étendre le réseau des parties prenantes et la constitution de réseaux multilatéraux, régénérant le dispositif en mobilisant différents types de proximités (proximités relationnelles, cognitives, matérielles et de médiation).

Si l'intermédiation « contribue à la construction et l'évolution d'un système territorial coordonné d'acteurs. » elle repose sur le rôle de certains acteurs comme facilitateurs de la coordination d'acteurs hétérogènes dans un territoire autour de la « construction collective d'objectifs et d'actions. » (Nadaud, 2020, p. 268-270). Les processus d'intermédiation se réalisent « au travers de dispositifs et d'outils d'accompagnement et de soutien, ad hoc, évolutifs et plus ou moins inscrits dans la durée en fonction de leur nécessité. » (Nadou, Pecqueur, 2020, p. 248).

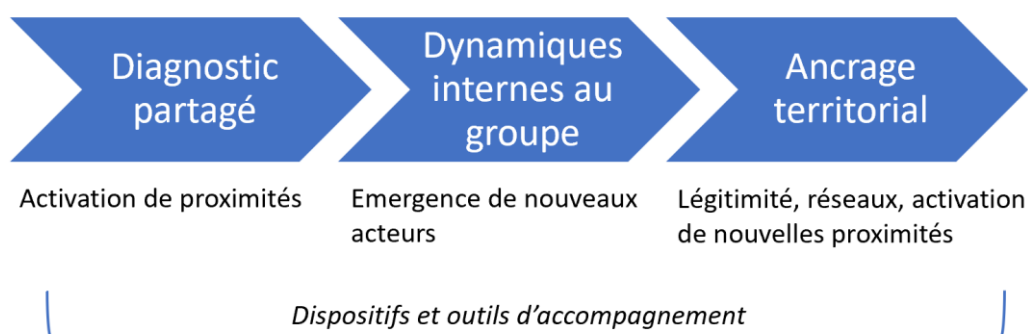


Schéma 3.4 – Les phases de l'intermédiation portée par l'acteur public

Source : auteur, d'après Prévost (2020) ; Nadou, Pecqueur (2020)

Conclusion du chapitre III

L'approche par le *Middleground* nous donne la possibilité de situer les acteurs de l'écosystème d'innovation sociale, en particulier dans un contexte qui favorise les interactions entre une grande variété d'acteurs. A travers les composantes du *Middleground*, nous pouvons observer et analyser les dynamiques issues des interrelations entre les acteurs de l'*upperground* et de l'*underground*, c'est-à-dire entre les acteurs institutionnels et les acteurs économiques du territoire de l'*upperground* et les créateurs, les porteurs de projets de l'*underground*. L'approche par le *Middleground* prend en compte le rôle spécifique des acteurs de l'intermédiation qui contribuent à animer le *middleground* en actionnant les composantes que sont les espaces, les lieux, les projets et les événements. Ce rôle d'intermédiation permet de renforcer les interrelations entre les parties prenantes, de développer les réseaux et de les ouvrir à de nouveaux acteurs et en offrant des opportunités de disposer de nouvelles ressources. Les organisations dédiées au soutien et à l'accompagnement des projets d'innovation sociale jouent un rôle d'intermédiation. En effet, « Les acteurs intermédiaires, qui reliait, coordonnent, facilitent, orchestrent (Bourdin et al., 2020), jouent un rôle central dans la constitution des écosystèmes entrepreneuriaux (Stam, 2015) et régionaux d'innovation (Smedlund, 2006 ; Alberdi Pons et al., 2014 ; Shearmur et Doloreux, 2018). » (Nadou, Talandier, 2020, p. 239). Ces organisations sont génératrices

de strates intermédiaires, des « *Middlegrounds* » au sens donné par Cohendet et al. (2009) et contribuent alors à la dynamique d'un écosystème d'innovation sociale.

L'approche par le *middleground* nous donne la possibilité d'examiner les caractéristiques d'une intermédiation portée par une organisation animée par une collectivité territoriale et une organisation de l'ESS et d'observer comment cette intermédiation imprime une trajectoire spécifique à l'innovation sociale dans l'écosystème et participe aux mouvements de transformation à travers les quatre composantes du *Middleground* (les espaces, les lieux, les projets et les événements). Nous pourrions interroger l'existence d'un processus de désinstitutionnalisation de l'IS et d'un « *assèchement* » (Muller et al. 2021) du *Middleground* lorsque l'intermédiation est portée par une organisation réunissant acteurs publics et acteurs de l'ESS. Nous pourrions également observer, dans le cadre d'une étude longitudinale, si la temporalité dans laquelle s'inscrivent les politiques publiques de soutien à l'innovation sociale permet de consolider l'ancrage territorial de l'écosystème et d'accompagner des transformations du territoire. Enfin, notre étude empirique nous permet d'identifier, dans un territoire donné, les composantes du *Middleground* : des espaces situés (des tiers lieux), des espaces cognitifs structurants (dans notre cas l'ESS, l'innovation sociale, l'entrepreneuriat social, engagé...), des événements (les revues de projets, des événements de visibilité du secteur, des remises de prix par exemple), des projets (les projets d'innovation sociale accompagnés par des dispositifs de soutien dans leur émergence et leur développement, l'obtention de labels, la création d'une mesure d'impact) (Grandadam et al., 2013). L'approche *Middleground* nous offre une grille d'analyse et une proposition théorique cohérentes avec notre question de recherche.

La troisième partie de notre thèse présentera trois études de cas qui nous ont permis de porter notre attention sur la trajectoire de deux porteurs de projets d'innovation et sur leur parcours entrepreneurial, accompagné par une organisation intermédiaire à travers des dispositifs publics de soutien à l'innovation sociale. En mobilisant l'approche par le *middleground* nous pourrions situer les interactions entre l'organisation intermédiaire, les porteurs de projets et les parties prenantes de l'écosystème d'innovation sociale et analyser les dynamiques à l'œuvre dans les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale.

Conclusion de la Partie 1

L'innovation sociale bénéficie aujourd'hui d'une reconnaissance par la puissance publique dans la mesure où elle joue un rôle d'auxiliaire en matière de protection sociale et participe à la vitalité économique du territoire. L'innovation sociale peut s'inscrire dans trois modèles économiques et politiques distincts qu'elle peut accompagner en fonction des orientations qu'elle poursuit. Le modèle néolibéral où les individus, à travers des organisations philanthropiques, prennent en charge la demande sociale ; le modèle socio libéral régulé par la puissance publique qui sous-traite la demande sociale à des organisations et enfin, un modèle alternatif qui propose un projet de rupture avec les deux précédents modèles dominants. Les innovations sociales ont une fonction réparatrice ou une fonction transformatrice en fonction de leur arrimage au principe de solidarité nous dit JL Laville. Même si l'innovation sociale n'est pas le fait exclusif des organisations de l'ESS, ils sont liés dans la mesure où ils partagent un projet d'utilité sociale, voire d'intérêt général.

En retraçant les grandes étapes de l'institutionnalisation de l'innovation sociale et de l'ESS, nous avons articulé cette évolution avec celle des lois de décentralisation pour dessiner le paysage institutionnel dans lequel se situe notre recherche. C'est dans ce cadre renouvelé, où l'action des collectivités territoriales en termes de développement économique du territoire est renforcée, que vont s'opérer les interactions et les coopérations entre les acteurs d'innovation sociale et la puissance publique. Notre revue de littérature nous enseigne que si le processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale est une condition de la transformation sociale, elle n'est pas sans effet sur la capacité transformatrice et donc sur le projet initial des acteurs d'innovation sociale. L'institutionnalisation relève d'un mécanisme de compromis entre les parties prenantes, et en ce qui concerne notre recherche, entre une importante diversité d'acteurs dont les collectivités territoriales que sont la Métropole et la Région. Les acteurs engagés dans ce processus d'institutionnalisation vont activer différentes proximités et participer à la construction d'un territoire spatial et d'un territoire symbolique. En adoptant une définition large de l'institution prenant en compte les usages, les modes, les préjugés, les suppositions, les constitutions politiques et les organisations juridiques essentielles (Lordon, 2019) il nous semble que nous pouvons observer des effets de transformation sur différents registres. Les acteurs d'innovation sociale, intégrés dans un écosystème vont participer à l'élaboration d'un sens partagé autour de représentations communes, en fédérant autour de projets collectifs et engager des processus de dialogue qui participent à un processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale.

Pour examiner la dynamique d'un écosystème d'innovation sociale qui réunit une grande variété d'acteurs, nous avons retenu l'approche par le *Middleground* (Cohendet et al., 2009) qui nous invite à examiner les processus de créativité depuis un *middleground* qui réunit les acteurs institutionnels de l'*upperground* et les acteurs d'innovation sociale de l'*underground*. Nous pouvons observer et analyser les dynamiques dans les interrelations entre ces acteurs à travers les composantes du *middleground* (les lieux, les espaces, les projets et les évènements) et identifier les acteurs qui jouent un rôle d'intermédiation par l'activation et l'animation de ces quatre composantes. Nous avons distingué les organisations dédiées à l'accompagnement des projets d'innovation sociale en identifiant les « organisations intermédiaires » lorsqu'elles sont reliées à la fois à l'institution publique et au secteur de l'ESS. Ainsi nous proposons, à travers cette approche du *Middleground* d'observer les mécanismes qui participent à l'institutionnalisation de l'innovation sociale dans un territoire.

La seconde partie de notre thèse, après une présentation du contexte spécifique de notre recherche, s'attachera à préciser notre posture épistémologique et la méthodologie de recherche adoptée dans notre thèse.

PARTIE 2- Méthodologie

Introduction

Cette seconde partie, consacrée à la présentation de la méthodologie adoptée dans le cadre de notre travail de thèse révèle le design de notre recherche. Il s'agira, après avoir précisé notre posture épistémologique pour situer notre démarche, de présenter le contexte de notre étude empirique et apporter ainsi des éléments d'introduction et de compréhension de notre terrain de recherche avant d'aborder, ensuite, le choix méthodologique retenu pour l'analyse de notre étude empirique et enfin, de présenter les données recueillies et le traitement que nous avons réalisé et sur la base duquel nous fonderons ensuite notre analyse.

À la suite d'un questionnement personnel et professionnel sur la capacité de l'innovation sociale à produire effectivement des effets de transformation sociale, nous avons choisi de poursuivre notre réflexion à travers un travail de recherche dans le cadre d'une thèse. Cette réflexion, située entre notre pratique professionnelle et notre questionnement personnel nous a conduite à nous ancrer dans un paradigme constructiviste par notre participation à la construction de la réalité (David, 2012). En effet, nous partageons une culture commune avec les acteurs de notre objet de recherche et certaines de nos interrogations. Il est donc nécessaire de mettre à distance notre propre expérience et nos présupposés. Le choix d'un terrain de recherche avec lequel nous avons de faibles liens de proximité et la construction d'une démarche méthodologique dans le cadre d'une étude longitudinale, menée entre 2019 et 2024 nous ont offert cette possibilité.

Nous présentons, dans la seconde partie de ce chapitre, le contexte de notre recherche, situé dans la métropole toulousaine. Nous avons découvert un territoire où sont réunis une grande variété d'acteurs et d'organisations mobilisés dans le soutien et l'accompagnement de projets entrepreneuriaux d'innovation sociale, aux sensibilités et aux intérêts multiples. Notre recherche s'inscrit dans un épisode de transformation du contexte institutionnel dont nous précisons ici les enjeux. Aussi, il nous a semblé que nous disposions d'une opportunité singulière pour mener notre enquête.

La troisième partie de ce chapitre vient préciser les étapes d'une démarche compréhensive (David 2012 ; Dumez, 2011, 2016, 2018 ; Le Moigne, 2012, 2021 ; Vaujany et al., 2016 ; Paillé, Mucchieli, 2021) dans une approche processuelle, avec un accès direct au processus en cours (Avenier, Helin, in Vaujany et al., 2016). Notre enquête nous conduit à mener trois études de cas et à combiner des allers et retours entre la théorie et les trois principales séquences de notre présence sur le terrain. Notre cadre théorique et la formulation de notre problématique ont connu des évolutions tout au long de notre

travail de recherche, lesquelles sont présentées avant d'aborder la quatrième partie consacrée à la collecte et au traitement des données. En nous inspirant de la méthode phénoménologique (Paillé, Mucchielli, 2021) nous avons élaboré des "*catégories conceptualisantes*" qui nous permettent de confronter le récit des acteurs avec les concepts présentés dans notre revue de littérature, d'identifier leur spécification ou leur propriété pour les acteurs pour ensuite identifier, dans une démarche inductive, les conditions de leur existence. Dans cette dernière partie, nous articulons cette grille d'analyse avec l'approche théorique par le *Middleground*, pour situer les acteurs entre les différents niveaux (« grounds ») et mettre en lumière les dynamiques qui contribuent à l'institutionnalisation de l'innovation sociale à partir de l'activation des quatre composantes du *Middleground*, les espaces, les lieux, les événements et les projets. La présentation de notre design de recherche dans le chapitre 4 permet de montrer la cohérence entre notre questionnement de départ, notre posture et notre approche méthodologique avant de présenter, dans la troisième partie de notre thèse, nos études de cas sous forme de narration.

Chapitre IV – Contexte et méthodologie

1. Posture épistémologique

Cette thèse repose sur un intérêt personnel pour le sujet. Elle prend comme point de départ notre engagement professionnel et personnel dans le secteur associatif et dans la participation à des actions de solidarité orientées vers un objectif de transformation sociale. En participant à l'élaboration et à la mise en œuvre d'innovations sociales, notre long parcours de plus d'une trentaine d'années nous a conduit à nous confronter aux nombreux obstacles rendant difficile l'atteinte d'un tel objectif. Nous faisons l'expérience, dans notre pratique professionnelle, d'une nécessaire réflexion collective sans cesse renouvelée pour adapter les stratégies de l'organisation dont nous sommes partie prenante aux évolutions de l'environnement. Il s'agit d'aboutir, par des actions innovantes, à des effets de transformation, sans pour autant avoir le sentiment d'y parvenir. Cette expérience nous a permis de construire une relation de grande proximité avec le secteur associatif et d'ancrer notre démarche personnelle et professionnelle dans les valeurs de l'ESS. Elle a nourri notre conviction que les associations sont des organisations à la fois socialement nécessaires et porteuses de possibles pour l'avenir. Les aspirations dont les associations sont porteuses, en termes de démocratie, de justice sociale et de durabilité de notre environnement se traduisent en actions concrètes et par des expérimentations élaborées et réalisées dans des collectifs. Ces dynamiques réunissent une diversité d'acteurs : bénévoles, salariés, partenaires, monde académique et publics concernés, au sein d'organisations qui tentent d'aligner leurs modalités d'organisation avec leur projet. C'est donc avec la plus intime conviction que les organisations de l'économie sociale et solidaire sont à la fois socialement nécessaires et porteuses d'alternatives désirables et durables, que nous nous engageons dans ce projet de recherche.

1.1 Un questionnement nourri par une inquiétude

Cependant, notre questionnement sur la capacité des organisations de l'ESS à engager des effets de transformation sociale part d'un sentiment d'échec situé à deux niveaux : au niveau du projet porté par l'association dans laquelle nous sommes engagée, et au niveau du secteur associatif, en particulier concernant la légitimité des associations de solidarité à participer au débat public et au dialogue institutionnel. Concernant le premier niveau, celui de notre engagement professionnel, dans une organisation de défense des droits des personnes étrangères en France qui agit depuis plus de 85 ans,

nous faisons le constat que la situation administrative et sociale des personnes étrangères n'a cessé de se dégrader au fil des décennies dans le contexte d'une politique de plus en plus restrictive vis-à-vis des personnes migrantes et réfugiées, en matière d'accès aux droits et au niveau de leur représentation dans notre société. Cette dégradation s'observe aux niveaux Français et Européen avec la montée d'une idéologie de repli identitaire et les succès électoraux de partis politiques nationalistes pour lesquels la lutte contre la présence de personnes étrangères sur le territoire est un ressort idéologique puissant.

Le deuxième niveau concerne plus largement la place du secteur associatif dans le débat public, en particulier pour les associations porteuses d'un projet de transformation sociale. Nous avons pu observer plusieurs mécanismes de mise à l'écart des associations de solidarité, de défense de l'environnement et des associations culturelles et d'éducation populaires par la puissance publique avec un phénomène d'accélération ces dernières années. L'observatoire des libertés associatives après un travail d'enquête auprès d'une centaine d'associations relevait en 2020⁵ quatre type d'entraves aux libertés associatives : les entraves discursives avec une disqualification des associations et des acteurs associatifs, des entraves matérielles avec le refus ou le retrait de subventions, des entraves judiciaires et policières par la mise en œuvre de poursuites contre les organisations ou leurs membres, d'arrestations et de répressions physiques d'actions collectives. Depuis 2020 ces mécanismes ont pris de l'ampleur au point d'inquiéter un spectre de plus en plus large dans le secteur associatif.

Ces sombres constats qui alimentent une inquiétude non seulement personnelle mais également collective peuvent conduire à un découragement existentiel jusqu'à l'abandon de l'engagement et du projet. Cependant, la dynamique collective, les effets des actions mises en œuvre auprès des publics et les innovations sociales élaborées pour répondre aux évolutions du contexte nous semblent contribuer à des évolutions des représentations et des pratiques sociales et politiques (actions de solidarités et d'accueil des personnes étrangères par la population, modification des comportements et de la perception des questions environnementales et climatiques, questionnement sur les modes de production de valeur et de redistribution, rapports entre les femmes et les hommes ...). Si le contexte institutionnel et politique ne paraît pas actuellement favorable aux organisations engagées dans des dynamiques de solidarité, lesquelles sont soumises à d'importantes pressions coercitives, ces dernières offrent néanmoins des espaces tournés vers l'avenir pour créer et apporter des réponses collectives et innovantes qu'il est nécessaire de préserver comme des ressources en commun depuis lesquelles un avenir désirable peut encore être envisagé. Les organisations de l'économie sociale et solidaire sont des laboratoires d'utopies concrètes ou « utopies pratiques », selon Paul Ricoeur dans

⁵ <https://www.lacoalition.fr/Observatoire-des-libertes-associatives>

la mesure où « *la fiction utopique n'est pas cantonnée dans une fonction critique (celle de dénoncer une réalité sociale injuste au moyen du tableau « irréal » d'une société juste), mais qu'elle recèle en outre une fonction projective et pratique qui vise la transformation concrète de notre réalité sociale et historique.* » (Roman, 2021, p. 52). « *De même qu'il n'existe pas un grand récit récapitulant le passé, aucune utopie n'est plus en mesure de résumer l'avenir désirable. Il reste que, selon Ricoeur, la créativité sociale des hommes désigne la source commune des logiques institutionnelles déjà présentes et des horizons qui les dépassent.* » (Foessel in Ricoeur et al., 2017, p. 13).

1.2 Rechercher la bonne distance pour participer à la construction de connaissance.

Ainsi, notre posture personnelle ancrée dans la pratique professionnelle et portée par un engagement de conviction n'est pas sans risque pour entrer dans un projet de recherche qui propose d'examiner la possibilité, pour le secteur de l'ESS d'être un acteur clé de la transformation sociale. A ce stade nous avons identifié deux pièges : celui de l'idéologie avec une absence de distance par rapport à nos propres convictions, si la démarche épistémologique n'est pas conduite avec le souci d'interroger nos convictions ; le piège de la praxéologique en portant notre attention uniquement sur les pratiques, en oubliant de mobiliser la partie théorique par une analyse basée sur notre propre appréciation du phénomène et notre propre expérience. Nous avons donc mené un travail de clarification des concepts mobilisés présentés dans la première partie, en tentant de conserver une approche critique face à un usage idéologique des notions d'innovation, d'écosystème, d'économie sociale et solidaire, de proximité et de territoire et ceci en mettant en dialogue les auteurs. En effet, il ne s'agit pas d'atteindre la neutralité vis-à-vis de l'objet de recherche mais d'engager une démarche de construction du réel en travaillant sur les cas empiriques auxquels ils vont s'appliquer et déterminer dans quelle mesure ils renvoient à une réalité observable. Un examen synoptique inspiré de Wittgenstein, permet d'après Hervé Dumez de « *renoncer à la recherche d'une définition rigoureuse (compréhension) pour chercher à présenter de manière synoptique la diversité des cas empiriques, en travaillant sur des « airs de famille* ». » (Dumez, 2011, p. 77).

1.2.1 Le constructivisme comme posture de recherche

Notre questionnement personnel et professionnel est à l'origine de notre démarche de recherche et peut nous conduire à nous situer dans un mouvement entre posture professionnelle et posture de chercheuse. Si notre terrain de recherche est situé en dehors de notre contexte professionnel, par notre expérience et notre pratique nous partageons une certaine proximité cognitive et culturelle avec une partie des acteurs de notre terrain de recherche. Aussi, pour clarifier notre positionnement, il

nous semble que ce travail peut s'inscrire dans un paradigme épistémologique constructiviste, lequel met en avant le rôle du chercheur. Le Moigne (2021) nous précise que toutes les épistémologies constructivistes partagent le principe d'un sujet « *connaissant* » qui participe à la constitution de la connaissance, et ainsi « *le réel connaissable peut être construit par ses observateurs, qui en font intentionnellement le projet. Ils en sont dès lors les constructeurs (on dira plus volontiers : ses modélisateurs).* » (Le Moigne, 2021, p. 47). Le chercheur va construire des représentations à partir d'opérations ou « *d'interactions* » (Le Moigne, 2021). Dans une hypothèse phénoménologique et par référence à J. Piaget (1937), Le Moigne précise que la connaissance est un « *processus actif* » par lequel « *Le sujet ne connaît pas de choses en soi (hypothèse ontologique), mais il connaît l'acte par lequel il perçoit l'interaction entre les choses.* » (Le Moigne, 2021, p. 75). Si la connaissance a une fonction générative de dialogue et de réflexion, la construction de savoirs relève d'une démarche itérative entre connaissances théorique à travers la littérature scientifique et observations et recueils d'informations auprès du terrain. La théorie joue ici un rôle de repère et peut être mobilisée dans le dialogue avec les acteurs mais cela nécessite un processus d'appropriation par les acteurs du terrain de recherche, dans la dynamique d'interaction avec le chercheur. Ce processus entraîne alors une dynamique de changement à la fois chez les acteurs et chez le chercheur qui participe à la constitution de la connaissance. (Albert et Avenier, 2011).

Pour Isabelle Huault et Sandra Charreire (2002), il s'agit pour le chercheur de relever des défis en étant immergé dans le contexte, en s'imprégnant du langage des acteurs et en développant de l'empathie et un opportunisme méthodologique. Ainsi, notre posture de recherche va s'inscrire dans la participation à la construction du monde dont nous partageons l'expérience. Ce positionnement épistémologique nous impose de nous poser la question de notre responsabilité dans cette construction (Hussenot, in Vaujany et al., 2016). Le choix d'une démarche épistémologique cohérente avec un paradigme constructiviste nous invite à nous approcher au plus près de l'objet tout en examinant la réalité telle qu'elle est construite et telle qu'elle est perçue par les acteurs.

1.2.2 Le choix d'une approche processuelle pour rendre compte des phénomènes et des émergences

La démarche processuelle se propose de rendre compte des émergences des phénomènes organisationnels et définit l'organisation à partir de la dynamique, dans le temps, des activités réalisées. Pour le courant processuel, l'organisation est un mouvement défini par les activités réalisées (Hussenot, in Vaujany et al., 2016 p. 262), ainsi elle est perpétuellement en construction et reconstruction et le chercheur est partie prenante de cette construction. Mettant au cœur de la réflexion l'activité elle invite à prendre en compte l'activité collective en train de se faire. Elle retient une définition large de l'organisation, indépendante des frontières organisationnelles, et permet ainsi

de développer une analyse des dynamiques dans un espace plus large que la seule entité de l'organisation, par exemple pour observer les interactions au sein d'un écosystème où les interactions impliquent différentes entités et une grande diversité d'acteurs. *« L'identité, le rôle et les frontières de l'organisation sont donc constamment en mouvement. C'est pourquoi les notions d'action, d'activité et d'évènements sont fondamentales dans le courant processuel. L'organisation n'existe ici que dans l'action, à travers les évènements vécus. »* (Hussenot in Vaujany et al., 2016, p. 267). Cette approche a également pour ambition de saisir des phénomènes organisationnels contemporains, globaux, en évolution constante, en portant l'attention sur les actions à travers les évènements vécus. Pour Hussenot (2016), les typologies classiques des théories des organisations ne permettraient pas d'appréhender les innovation organisationnelles et managériales actuelles et l'approche processuelle permettrait de lever cet obstacle pour la recherche.

L'approche processuelle repose, sur trois principes : l'émergence hétérogène, le principe d'immanence et la logique d'altérité. L'émergence est hétérogène dans la mesure où l'organisation est une dynamique sans cesse renouvelée d'expériences passées, présentes et à venir, à travers les évènements et les expériences en cours. Le passé, le présent et le futur ne sont pas découpés en phases distinctes mais interagissent dans le processus de construction. Concernant le principe d'immanence, chaque expérience, nouvelle et créative, est le fruit des évènements passés et anticipés eux-mêmes reconstruits pour donner du sens à l'expérience présente. Enfin, toutes les constructions sont le fruit de la fusion d'expériences multiples, hétérogènes et l'approche processuelle invite à reconnaître que *« chaque « chose » porte en elle les traces de toutes les autres. »* (Hussenot in Vaujany et al., 2016, p. 270).

Dans l'approche processuelle, le temps est alors un élément central du processus et constitue une matrice pour penser l'organisation comme une structure d'évènements, définie et redéfinie en continue (Hussenot in Vaujany et al., 2016, p. 273). Pour Norbert Alter (2002), si l'organisation est un mouvement, ce mouvement relève d'un processus composé par la structure, l'activité organisatrice et l'appropriation. Or, pour lui, le temps, dans notre époque contemporaine, fait l'objet d'une accélération qui réduit le temps nécessaire aux processus d'apprentissage lequel est constitutif de la phase d'appropriation. De même il relève que l'innovation repose sur un processus en trois temps : l'incitation, l'appropriation et l'institutionnalisation. La réduction du temps laissé au processus d'appropriation à travers des dynamiques d'apprentissage, entraîne alors des phénomènes de cristallisation des résistances au changement. La notion d'appropriation permet d'appréhender une innovation organisationnelle comme une activité collective qui passe par un processus de conversion progressive des utilisateurs, laquelle transforme l'innovation *« qui ne dispose donc pas de la même fonction au départ et à la fin de la courbe de diffusion. »* (Alter, 2002, p. 323). L'approche processuelle nous invite à observer le mouvement dans ses *« dyschronies »* c'est-à-dire dans les difficultés à

appréhender et à gérer le temps, dans ses ruptures de rythmes et les conflits de temporalités. Alter distingue trois types de dyschronies : les dyschronies organisationnelles, collectives et culturelles.

Les dyschronies organisationnelles relèvent des différentes conceptions du temps au sein de l'organisation lesquelles entraînent des perturbations de l'organisation dans les processus de changement. Les dyschronies collectives relèvent des décalages entre les règles et la régulation dont le rôle est d'assurer la légitimité de la règle. Un décalage entre la règle et la régulation peut ainsi affecter l'effectivité de la règle. Enfin, les dyschronies culturelles concernent l'écart entre le temps de construction de nouvelles représentations, de normes et de valeurs avec les rythmes du changement. Le courant processuel est une proposition épistémologique qui nous invite à porter notre attention sur les dynamiques de construction et de reconstruction d'organisations, prises dans un sens large, indépendamment des entités. Il nous ouvre une perspective à l'analyse de dynamiques collectives dans un écosystème d'innovation. De plus, le courant processuel accorde une place centrale au temps et dans le cadre de notre recherche, qui s'inscrit dans une étude longitudinale de processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale et ses dynamiques de transformation, le temps est un élément structurant de notre démarche. Aussi, cette approche nous semble adaptée à notre sujet de recherche et cohérente avec notre démarche méthodologique qui fera l'objet d'une présentation dans la troisième partie du chapitre.

1.2.3 Un cadre intégrateur pour une posture épistémologique cohérente

Albert David (2012) nous indique que les sciences de gestion sont des sciences de conception et nous invite à prendre acte du caractère constructiviste de l'épistémologie en science de gestion tout en examinant la complémentarité des différentes étapes du raisonnement au sein d'une boucle réursive. Il s'agit d'articuler trois éléments ainsi : l'abduction qui permet de générer des hypothèses qui doivent faire l'objet d'un débat scientifique ; la déduction est la démarche d'exploration des conséquences possibles de l'hypothèse formulée ; l'induction est alors une « *mise à jour* » nous dit l'auteur, qui permet de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse. Si elle est infirmée, il s'agit alors de formuler de nouvelles hypothèses et reprendre le processus. (David, 2012). L'emploi d'une boucle réursive du raisonnement est complété par des approches méthodologiques adéquates avec les objectifs de la recherche. Il découpe les démarches types possibles de recherche en science de gestion à partir de deux objectifs que sont la construction mentale de la réalité et la construction concrète de la réalité afin d'identifier la démarche méthodologique adéquate. Cette proposition nous semble emprunter, comme Edgar Morin (Edgar Morin 2014), nous y invite, les avenues qui conduisent au défi de la complexité. En effet, l'organisation constitue un système réunissant différents éléments dont elle est à la fois unité et multiplicité. La vision « *hologrammatique* » propose d'envisager un tout à partir de la

connaissance d'une partie dans un mouvement d'explication circulaire, en allant des parties au tout et du tout aux parties pour essayer de comprendre un phénomène (Morin, 2014). Cette vision constitue une approche adaptée à notre objet en ce que nous nous attachons à l'examen d'un phénomène spécifique et situé, le processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale, tout en examinant l'ensemble du système duquel il est une partie prenante, c'est-à-dire ici un écosystème territorial d'innovation. Cette posture nous permet d'appréhender alors un mouvement global.

Nous empruntons une démarche méthodologique d'observation non participante dans un cadre intégrateur en participant de manière indirecte à la conception de représentations en explorant « *la réalité sur un mode « extérieur » c'est-à-dire en contribuant à la construction mentale de la réalité et seulement indirectement à sa construction concrète.* » (David, 2012, p. 130). Notre analyse longitudinale basée sur la documentation et des entretiens a pour objectif de « *reconstituer sur une longue période l'histoire et la logique gestionnaire des transformations d'une ou plusieurs organisations.* » (David, 2012, p. 134). L'exploration de notre terrain de recherche a débuté en 2019 et nous avons mené les derniers entretiens en 2024 même si depuis lors, nous poursuivons une veille depuis les réseaux sociaux et en assistant ponctuellement à certains événements.

Conclusion

Nous nous sommes engagée dans ce travail de recherche avec le désir de répondre à un questionnement personnel, à partir d'un sentiment d'impuissance à conduire, par notre engagement dans le secteur de l'ESS, de véritables transformations sociales. Ce premier niveau de questionnement, en appelle un second qui concerne plus spécifiquement la capacité du secteur de l'ESS à accompagner des processus d'institutionnalisation de ses innovations sociales pour entraîner des transformations des règles, des normes, de la culture, des modèles économiques en particulier. Partie prenante du secteur de l'ESS, il nous a semblé nécessaire alors d'adopter une posture épistémologique cohérente avec notre objet de recherche mais qui nous permette de clarifier notre propre positionnement dans la réalisation de notre thèse. Le constructivisme nous ouvre la possibilité d'adopter une démarche scientifique en contribuant à la construction de connaissance par un mécanisme d'allers-retours entre théories et observations de terrain. Le constructivisme nous invite à participer à la production de savoirs lequel participe au processus de changement. En nous intéressant particulièrement aux actions des acteurs et aux interactions entre une diversité de parties prenantes, l'approche processuelle nous permet de prendre en compte le temps comme un élément structurant de l'observation des dynamiques de changement. En particulier elle s'intéresse au processus d'appropriation à travers les dynamiques d'apprentissage, une des composantes des processus d'institutionnalisation de

l'innovation sociale. Elle nous permet d'envisager l'organisation non pas à travers une entité mais dans une dimension plus large, à travers l'action et les événements et nous ainsi à observer les actions et les événements situés dans des dynamiques collectives. Elle est cohérente avec notre étude longitudinale d'un écosystème d'innovation sociale.

Nous pouvons cheminer dans un environnement complexe à travers les différentes étapes d'un raisonnement structuré par une boucle récursive entre abduction, déduction induction. Cette proposition de l'organisation du raisonnement nous conduit alors à identifier et analyser des phénomènes et un contexte sans cesse en mouvement, en participant de manière indirecte à la conception de sa représentation. Après une présentation synthétique du contexte de notre recherche dans la seconde partie du chapitre, la troisième partie sera dédiée à notre choix méthodologique qui permet d'articuler une démarche compréhensive avec l'approche processuelle.

2. Présentation du contexte de la recherche

Notre recherche se propose d'identifier des processus d'institutionnalisation d'innovation sociale dans la métropole toulousaine et va porter sur l'écosystème d'innovation sociale dans ce territoire. En effet, à travers l'observation des dynamiques et des interactions entre les acteurs du territoire, nous allons mettre en lumière les processus de transformation pour présenter une analyse des mécanismes qui les favorisent ou constituent au contraire des obstacles ou encore les mécanismes qui provoquent des évolutions avec l'ambition initiale du projet. Pour cela, nous nous intéressons particulièrement à une organisation intermédiaire dont la mission est l'accompagnement de porteurs de projets d'innovation sociale à travers des dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat, ainsi qu'à deux porteurs de projets accompagnés par cette organisation et intégrés à différents dispositifs tout au long de leur parcours entrepreneurial. A travers cette étude de cas, il s'agit d'examiner les interrelations au sein de cet écosystème entre les acteurs : les collectivités, les structures de l'ESS, les porteurs de projet, les entreprises marchandes du territoire, les institutions parties prenantes de l'écosystème et les publics. A travers l'approche par le *Middleground* nous proposons d'analyser les dynamiques d'institutionnalisation à partir des quatre piliers que sont les événements, les projets, les lieux et les espaces. Nous pourrions observer le rôle joué par les dispositifs d'accompagnement dans le processus d'institutionnalisation.

2.1 Un terrain de recherche en transformation

Cette recherche s'inscrit dans la temporalité d'un processus, celui de la mise en œuvre du schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) porté par la région Occitanie et qui couvre deux périodes 2017-2021 et 2022-2028. Ce schéma issu de la loi NOTRe (2015) est prévu au code général des collectivités territoriales. Il s'agit donc d'une politique nationale déclinée par chaque région à travers l'élaboration de priorités liées aux enjeux du territoire, des contraintes et des leviers dont chacune dispose. La loi NOTRe renforce également les Communautés de Communes et les Métropoles dans leur rôle de soutien au développement économique du territoire. Ainsi, nous allons plus spécifiquement nous attacher à la collectivité Toulouse Métropole, qui a adopté en 2016 un Schéma de Développement Economique, d'Innovation et de Rayonnement Métropolitain. Celui-ci se décline en quatre programmes dont un dédié à la proximité et qui intègre un incubateur d'innovation sociale dont l'objectif est de « *Faire émerger les projets de l'économie sociale et solidaire (ESS) et transformer les idées innovantes en entreprises durables.* »⁶ Ce schéma prend acte de la nouvelle organisation administrative des territoires et acte la participation de la Métropole à l'« *élaboration avec la nouvelle Région, du futur Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation* »⁷.

La nouvelle région Occitanie est elle-même issue du nouveau découpage territorial de la loi NOTRe et réunit à partir du 1^{er} janvier 2016 les deux anciennes régions que sont la région Midi-Pyrénées d'une part et la région Languedoc Roussillon d'autre part. Elle dispose ainsi de deux pôles territoriaux constitués par les métropoles de Toulouse et Montpellier qui constituaient des capitales administratives des deux anciennes régions. Si Toulouse est confirmée dans sa place de capitale régionale, pour répondre à ce nouveau contexte et procéder à une réorganisation de son administration, la Région Occitanie a choisi de répartir ses directions et ses services entre les deux métropoles. Pour comprendre la place particulière qu'occupe l'innovation sociale dans un contexte en forte évolution, il est nécessaire de revenir sur la récente histoire politique du territoire.

Le parti socialiste était historiquement à la tête des régions Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon avec deux personnalités politiques d'envergure nationale : Georges Frêche, universitaire qui, après avoir fait une longue carrière comme maire de Montpellier de 1977 à 2004, devient président de la région Languedoc Roussillon jusqu'à son décès en octobre 2010. Il manifeste un intérêt prononcé pour le secteur de l'économie sociale et solidaire. Martin Malvy, journaliste, va présider la région Midi-

⁶ [{Dossier \(toulouse.fr\)}](#)

⁷ Ibid

Pyrénées pendant près de dix-huit ans, à partir de 1988 jusqu'à décembre 2015. La nouvelle région Occitanie est présidée depuis 2016 par Carole Delga, personnalité politique plus récente, membre du parti socialiste et originaire de Toulouse. Elue locale, ancienne fonctionnaire territoriale puis Secrétaire d'État chargée du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Économie sociale et solidaire de 2014 à 2015. Nommée un mois seulement après la promulgation de la loi ESS présentée par son prédécesseur, Benoît Hamon, elle sera chargée de la communication institutionnelle et la promotion du nouveau texte dans le cadre de ses fonctions ministérielles. Si l'on peut penser que les deux régions présentent une proximité politique, la fusion révèle néanmoins des tensions entre les deux précédentes collectivités. *« (...) selon les témoins, les cultures non seulement politiques, mais aussi territoriales entre les deux anciennes régions sont profondément différentes. En termes de culture politique, le Languedoc-Roussillon serait sur une logique d'affrontement et même de jeu de l'affrontement, tandis que Midi-Pyrénées serait davantage dans une culture du compromis (Négrier, Simoulin, 2018). En matière territoriale, le Languedoc-Roussillon aurait surtout été marqué par l'empreinte des communautés de communes alors que Midi-Pyrénées aurait davantage accentué la logique de développement des pays. »* (Lafage-Coutens, Prenat-Ville, Simoulin, 2019, p. 113).

Le territoire toulousain réunit deux regroupements de communes, Toulouse Métropole et le Sicoval. Toulouse Métropole existe depuis janvier 2015 mais il s'agit de l'évolution d'une communauté de communes constituée dès 1992 par 15 communes. Depuis, elle s'étend en même temps qu'elle intègre les évolutions législatives de l'organisation territoriale. Elle a le statut de Métropole à partir de 2000 et réunit aujourd'hui 37 communes urbaines pour près de 818 500 habitants⁸. Elle est présidée depuis 2000 par les maires de Toulouse : Philippe Douste-Blazy (UDF) de 2000 à 2008, Pierre Cohen (PS) à partir de 2008 qui va créer la filière Economie Sociale et Solidaire au sein de la direction du développement économique, puis Jean-Luc Moudenc (LR) à partir de 2015 et dont le mandat est renouvelé. Le Sicoval est une communauté d'agglomérations qui couvre le sud-est de la métropole toulousaine avec une implantation urbaine et rurale. Créée dès 1975, elle réunit 36 communes mais représente seulement 79 500 habitants en 2025, environ 10 fois moins que Toulouse Métropole.⁹ Le Sicoval a développé sa propre activité en matière de soutien à l'ESS avec un pôle territorial de coopération économique, le Périscope.

Deux autres institutions sont présentes sur le territoire et ont une intervention en matière de soutien à l'innovation sociale, il s'agit du département de la Haute-Garonne d'une part et des services déconcentrés de l'Etat d'autre part. Le département est également porteur d'un « *plan d'action en*

⁸ <https://metropole.toulouse.fr/institutions-et-territoires/toulouse-metropole/decouvrir-la-metropole#les-chiffres-cles>

⁹ <https://www.sicoval.fr/mon-agglo/le-territoire/nos-donnees-de-territoire/>

faveur du développement de l'Économie sociale et solidaire » avec pour objectifs la création d'emplois durables et non délocalisables avec l'ambition de « *devenir un acteur incontournable de l'ESS* »¹⁰. Quant à l'Etat, « *force est de constater que l'implication des services déconcentrés de l'État dans l'émergence et le développement des dynamiques collectives territoriales reste très limitée* » (Le Labo de l'économie sociale et solidaire, 2020, p.31). La mise en œuvre de la loi NOTRe constitue une étape importante d'évolution de l'organisation politique et administrative du territoire. Elle va entraîner un processus d'adaptation dans les collectivités, en particulier pour la Région Occitanie et Toulouse Métropole qui sont renforcées dans leur mission de développement économique et de l'innovation du territoire.

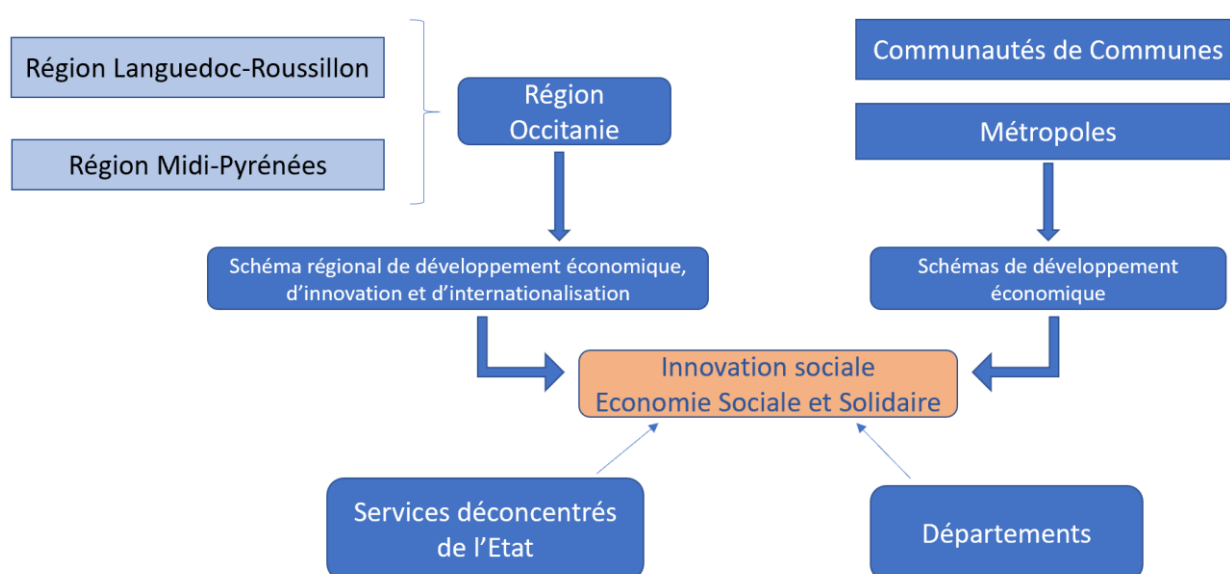


Schéma 4-1 - Les politiques publiques de soutien à l'innovation sociale et à l'ESS : l'organisation territoriale de la loi NOTRe 2015

Source : auteur

2.2 Le poids de l'ESS dans la région Occitanie et son réseau

La mise en œuvre concomitante de la loi NOTRe d'une part et de la loi ESS 2014 d'autre part favorise, par la Réglementation, l'intégration du secteur de l'ESS et l'innovation sociale dans les schémas de développement économique des collectivités territoriales. Cela se traduit par la prise en compte, dans les documents cadres et schémas directeurs de l'action publique territoriale, de mesures de soutien à l'innovation sociale et par la reconnaissance du secteur de l'économie sociale et solidaire. La Région Occitanie et la Métropole intègrent le secteur de l'économie sociale et solidaire dans leurs directions

¹⁰ Rapport du conseil départemental de la Haute-Garonne, ESS 2020, Mise en œuvre d'une politique en faveur de l'économie sociale et solidaire et de l'innovation sociale en Haute-Garonne,

du développement économique. Des dispositifs d'accompagnement du secteur sont mis en œuvre, la gestion étant tout ou partie déléguée à des opérateurs, organisations de l'ESS ou de l'accompagnement de l'entrepreneuriat.

Les deux collectivités sont également parties prenantes de réseaux comme le RTES, le réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire, dont les objectifs sont la promotion de l'ESS dans les territoires, l'essaimage des bonnes pratiques ainsi que la valorisation de l'ESS auprès des institutions nationales et européennes. Ce réseau développe des actions de plaidoyer comme « l'appel pour une économie sociale et solidaire » en juin 2015¹¹ signé par différentes associations et organisations de regroupements d'élus. Toutes les collectivités présentes dans la métropole toulousaine en sont membres : la Région, le Département, Toulouse Métropole ainsi que le Sicoval. Au conseil d'administration du Réseau on retrouve deux élues du territoire, Nicole Miquel-Belaud, chargée du secteur de l'ESS pour Toulouse Métropole, et Isabelle Hardy Vice-Présidente du Conseil départemental 31, en charge du développement économique, de l'ESS et de l'emploi local. Pour la région Occitanie, l'Observatoire Régional de l'ESS rattaché à la Chambre Régionale de l'ESS Occitanie (CRESS Occitanie) nous livre des chiffres et des comparaisons entre les deux métropoles de Toulouse et Montpellier. Si en valeur absolue Toulouse est au-dessus de Montpellier en 2020 avec 38 154 salariés dans l'ESS (8,4% des emplois salariés) contre 27 031 (11,5%), par habitant, la part de l'ESS dans l'emploi est plus importante à Montpellier avec 541 emplois ESS pour 10 000 habitants contre 335 à Toulouse. Sur l'ensemble de la région Occitanie, les emplois salariés représentent plus de 235 000 emplois ce qui en fait la 4^{ème} région de France et la 3^{ème} en termes d'établissements de l'ESS présents sur le territoire avec plus de 20 500 entreprises implantées. Toulouse réunit 16,2% des emplois de l'ESS de la région Occitanie. Parmi les organisations auxquelles les collectivités ont délégué la gestion de dispositifs d'accompagnement des porteurs de projets d'innovation sociale figure La Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (La CRESS Occitanie) qui a pour vocation de représenter les réseaux et les entreprises de l'ESS dans les territoires, assurer le développement et la promotion de l'ESS. C'est la loi de 2014 sur l'ESS qui vient préciser les missions des CRESS. Elle réunit des associations, des coopératives, des mutuelles et des syndicats d'employeurs, son siège est situé à Toulouse et sa délégation générale se trouve à Montpellier. L'Avise est une agence d'ingénierie pour le soutien à l'ESS. Présente en région Occitanie, elle relaie principalement, dans ses outils de communication, la politique de la Région Occitanie et en particulier le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII).

¹¹ https://www.rtes.fr/system/files/inline-files/Appel_signe_0.pdf

2.3 Le développement d'un écosystème d'accompagnement de l'innovation sociale

La métropole toulousaine réunit de nombreux acteurs de l'accompagnement de l'innovation sociale. Ils sont financés ou co-financés par les collectivités territoriales et l'Etat. Ils sont structurés dans des organisations qui gèrent des dispositifs d'accompagnement aux différentes étapes de la création d'une activité économique, de l'idée à la commercialisation. Le schéma 4-2 présente les organisations ressources, les collectivités territoriales, les organisations d'accompagnement et les dispositifs constituant un écosystème de soutien aux projets d'innovation sociale de leur émergence au développement entrepreneurial. Ainsi, le Mouvement Associatif gère le parcours Adress (Accompagnement pour le Développement et la Réussite en Économie Sociale et Solidaire) pour le compte de Toulouse Métropole, cofinancé par la Banque des Territoires. Il s'agit d'un dispositif d'accompagnement à la création d'activités économiques des acteurs de l'ESS présents sur le territoire de Toulouse Métropole. Ce dispositif s'articule avec d'autres dispositifs gérés par différentes structures comme, Première Brique, coporté par France Active et Toulouse Métropole et qui porte un incubateur d'innovation sociale, une Fabrique à Initiatives et une aide à l'implantation ; le DLA (dispositif local d'accompagnement) pour les structures de l'ESS dans leur phase de développement et de consolidation est porté par France Active pour le département de la Haute-Garonne et par Le Mouvement Associatif dans sa dimension régionale. Nous avons également identifié trois lieux, au moment de notre enquête de terrain, qui accueillent et participent aux dynamiques de soutien à l'innovation sociale. Le Périscope est un pôle territorial de coopération économique (PTCE) porté par le Sicoval, la région Occitanie et la ville de Ramonville où son siège est situé. Le Périscope offre des espaces d'accueil pour les acteurs de l'ESS sans se revendiquer de l'appellation Tiers Lieu, au contraire des Imaginations Fertiles, également reconnu PTCE qui est un Tiers Lieu historique et emblématique de Toulouse Métropole, également soutenu par la région Occitanie. La région Occitanie avec le concours de son agence Ad'Occ met en place une offre d'accompagnement de « l'entrepreneuriat engagé » sur la commune de Toulouse, Cité +, installée dans un lieu dédié à l'innovation, La Cité, inauguré le 29 septembre 2016.

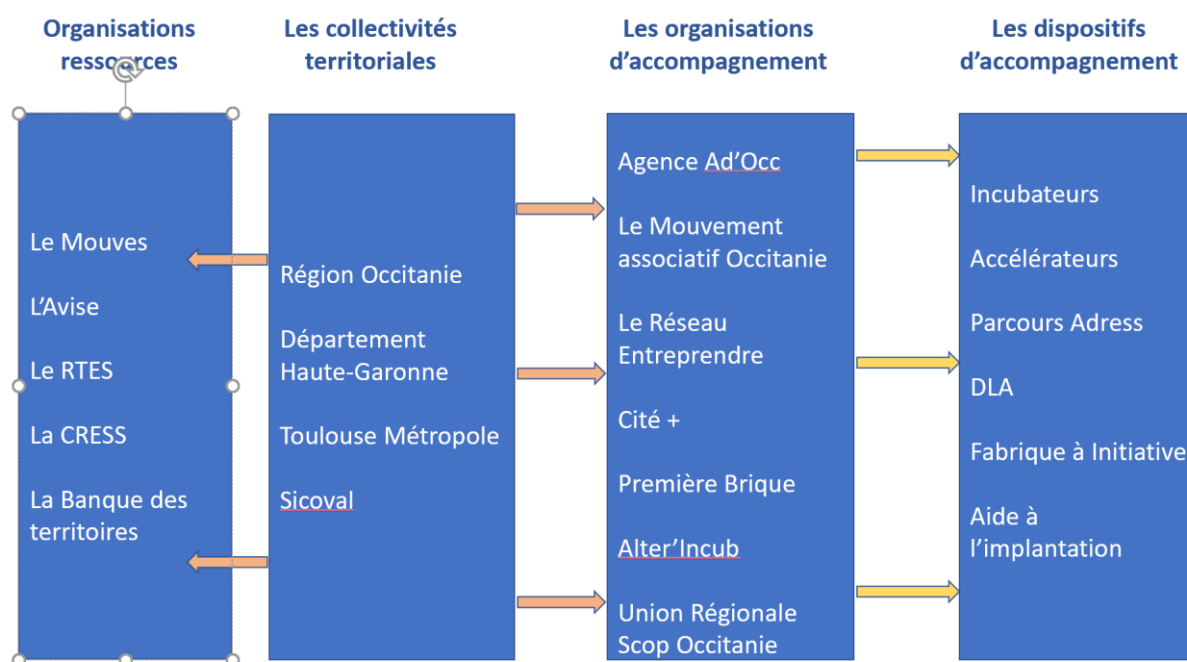


Schéma 4-2 : Ecosystème du soutien à l'innovation sociale et au secteur de l'ESS du territoire

Source : auteur

Les collectivités présentes sur le territoire d'étude ainsi que les organisations d'accompagnement de projets d'innovation sociale et de développement de l'ESS s'appuient sur des organisations ressources qui participent à la constitution de réseaux de développement de l'économie sociale et solidaire par la mise en relation, l'apport d'expertise et d'ingénierie ainsi que par du financement en ce qui concerne la banque des territoires.

Parmi les collectivités du territoire qui mettent en œuvre des politiques publiques de soutien à l'innovation sociale et au secteur de l'ESS, nous nous sommes particulièrement attachée à l'observation de l'action de Toulouse Métropole et de la Région Occitanie. Cependant, deux autres collectivités sont également présentes, le Conseil départemental de la Haute-Garonne dont les actions en la matière sont plus particulièrement orientées vers les territoires ruraux ou les plus petites communes du département et le Sicoval, la communauté de commune située au sud-est de la métropole.

Nous avons identifié les principales organisations qui mettent en œuvre des dispositifs d'accompagnement de porteurs de projets d'innovation sociale et de l'ESS et qui bénéficient du soutien de la Région et/ou de la Métropole ainsi que les dispositifs qu'elles mobilisent pour accompagner les porteurs de projet.

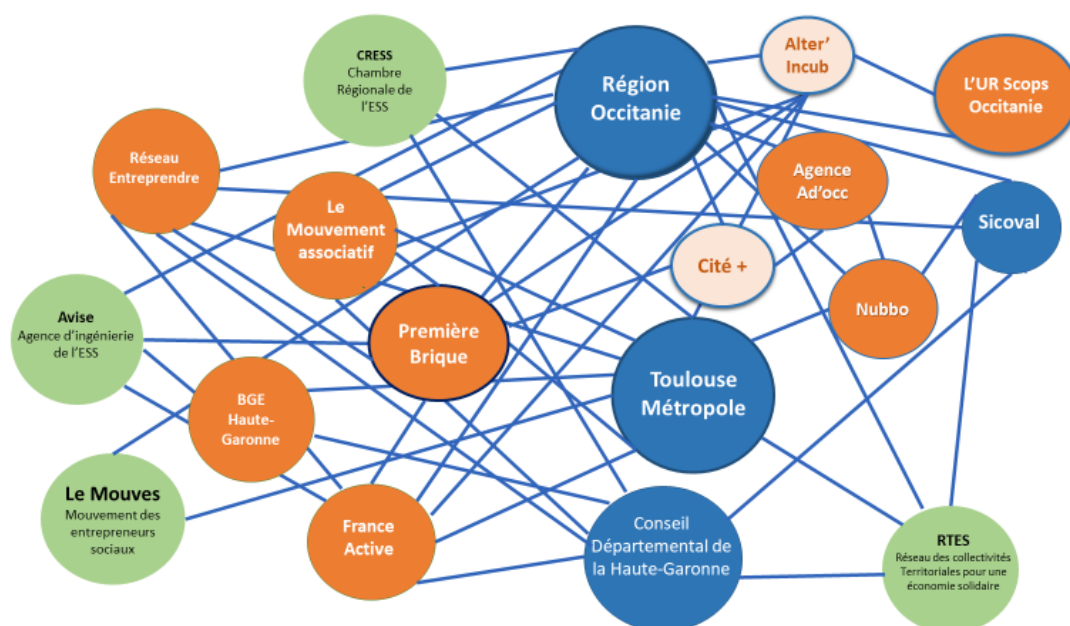


Schéma 4-3 : Cartographie des acteurs de l'accompagnement et de leurs interrelations dans la métropole de Toulouse

Source : auteur

Ainsi, le schéma 4-3 propose une représentation des interrelations entre ces différentes parties prenantes de l'accompagnement de l'IS et de l'ESS dans le territoire qui peuvent se constituer à travers le soutien à des projets entrepreneuriaux, la constitution de réseaux et des relations de partenariat, le financement ou encore la coordination des acteurs. Aussi, les liens ne précisent pas le sens ni la nature et la durée des échanges. Il s'agit d'une représentation des inter relations telles que nous avons pu les identifier à partir de nos entretiens et des ressources documentaires. Ils montrent la densité des inter relations, en particulier au niveau de Première Brique et du Mouvement associatif qui sont les deux acteurs historiques de l'accompagnement des projets d'innovation sociale dans le territoire. On peut également observer un relatif isolement des organisations portées par la Région Occitanie. Cela peut s'expliquer par leur implantation encore récente dans la métropole au moment de notre enquête. De plus, ces organisations bénéficient des ressources en termes d'ingénierie et de financement de la Région pour leur activité d'accompagnement et se trouvent ainsi, moins dépendantes des ressources du territoire métropolitain. Les acteurs de la Région interrogés nous ont par ailleurs confirmé que l'action de la Région Occitanie, en matière de soutien au développement économique, porte en priorité, dans sa partie ouest, vers les territoires ruraux.

Le dynamisme du territoire de la métropole toulousaine pourrait s'expliquer par l'histoire du territoire de la métropole toulousaine. C'est ce qu'expriment certains acteurs : « *La chance que l'on a, c'est qu'en fait, Toulouse et Midi Pyrénées de façon générale, c'est un territoire où il y a vraiment beaucoup d'initiatives citoyennes. Je pense que c'est lié à l'histoire de ce territoire. C'est un peu comme le territoire*

Breton, Lillois ou Nord Pas de Calais, il y a des territoires comme ça où il y a un véritable engagement des citoyens. La culture du Larzac et tout ça, ce n'est pas pour rien. Ce sont des territoires qui ont souffert aussi avec l'industrie textile... donc c'est un territoire qui vraiment sait s'engager, qui crée de l'initiative citoyenne. On a vraiment beaucoup de chance. » estime la cheffe de projet économie sociale et solidaire et innovation sociale, Toulouse Métropole. *« On a de la chance, ce n'est pas le cas dans toutes les régions mais c'est vrai que dans notre région, nos interlocuteurs sont acquis à la cause quand même »* indique une animatrice de Première Brique.

Ces organisations s'adressent à des individus ou collectifs porteurs de projets et dont la structure juridique n'est pas encore établie, ainsi qu'à des entreprises, des coopératives, des mutuelles et des associations quand le projet d'entreprise est juridiquement structuré. Différentes notions sont retenues par ces organisations pour sélectionner les projets et les entreprises à l'entrée des dispositifs : l'innovation sociale, l'entrepreneuriat engagé, l'entreprise à impact. Ces projets interviennent dans des domaines très diversifiés : le numérique, l'écologie, la santé, la silver économie, l'économie circulaire, l'éducation populaire, l'accès aux droits... Le recrutement des porteurs de projets se fait par des appels à projets annuels qui font l'objet d'une diffusion sur les sites et les réseaux sociaux des organisations, au sein des dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs et des personnes en recherche d'emploi notamment. Certaines organisations déterminent chaque année des thématiques privilégiées. Si chaque organisation dispose d'un mécanisme de sélection, des « revues de projets » sont des espaces informels mais structurés (fréquence, contenu, animation) qui réunissent les opérateurs des différentes organisations d'accompagnement du territoire et permettent la mutualisation des informations sur les sélections qui ont été opérées ou les évolutions des projets déjà soutenus. Elles sont également le lieu où la réorientation de l'accompagnement peut être envisagée. C'est un espace de partage et de redistribution de l'accompagnement en fonction des projets et compétences spécifiques de chaque organisation.

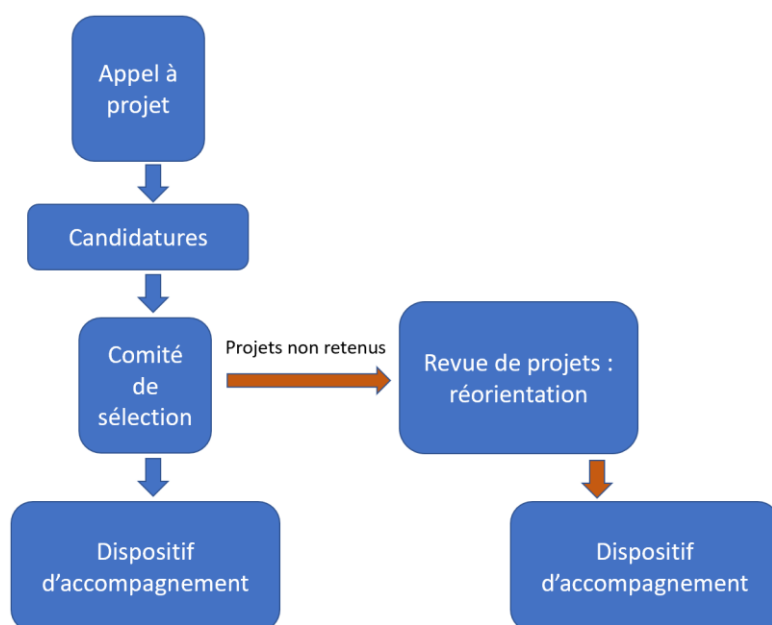


Schéma 4-4 : parcours type de sélection de projets entrepreneuriaux d'IS et/ou ESS pour l'entrée dans un dispositif d'accompagnement

Source : auteur

Pour notre première rencontre avec le terrain, nous avons participé, en novembre 2019, à une réunion d'information proposée par l'APEC, coanimée par le Mouvement Associatif à destination des porteurs de projets d'entreprises pour les sensibiliser à l'innovation sociale et à l'économie sociale et solidaire et leur présenter les ressources en termes d'accompagnement dans le territoire. A l'issue de cette première approche qui a révélé un environnement dynamique et complexe, il nous a semblé nécessaire d'engager une démarche de rencontres avec les acteurs des organisations présentes dans cet écosystème, ce qui nous a permis de mieux distinguer ce que recouvrent les différentes notions employées et le sens qui leur est donné par les acteurs. Les rencontres, la participation à des événements et les entretiens qui seront détaillés dans la présentation de la collecte de nos données nous ont permis d'identifier les différentes approches présentes dans l'écosystème en nous faisant préciser les notions mobilisées par les acteurs et les stratégies des organisations et les politiques publiques qu'elles traduisent.

2.4 Recensement des dispositifs présents sur le terrain de recherche

Nous avons distingué trois approches parmi les organisations d'accompagnement des projets entrepreneuriaux. En gris clair, les organisations et les dispositifs qui n'adoptent pas de critères liés à l'innovation sociale ou à l'économie sociale et solidaire.

En gris foncé, nous avons identifié les organisations et les dispositifs qui mobilisent des notions telles que l'entrepreneuriat engagé, l'entreprise à mission, l'utilité sociale des projets entrepreneuriaux.

Enfin, les organisations et dispositifs dédiés aux acteurs de l'innovation sociale et de l'économie sociale et solidaire.

Tableau 4-1 : recensement des organisations d'accompagnement de l'entrepreneuriat et leurs dispositifs

Organisation	Dispositifs	Type de dispositifs
Réseau Entreprendre (association) Objectif : création d'emplois Apporte du financement	Start : création et reprise (2ans) Booster : accélération de croissance Osez Osez : stimuler l'entrepreneuriat féminin Start Innov lancement de startup	Incubateur Accélérateur Entrepreneuriat féminin Incubateur dédié innovation
BGE Haute-Garonne	Active'Créa Emergence (France Travail) Incubatest Entrepreneuriat quartiers 2030 Créer Sa Réussite (France Relance)	Incubateur Incubateur Incubateur entrepreneurs des QPV Insertion par l'entrepreneuriat
Cité + & Agence Ad'Occ	Offre Cité + Yes Pro Yess Académie	Développement du réseau ; sécurisation de la création ante développement Outillage les chargés d'accompagnement généraliste sur l'entrepreneuriat engagé Hackathon d'accélération des projets à impact (social, environnemental)
France Active Apporte du financement	Pacte Emergence Pacte Création	Incubateur

	Pacte Développement Pacte Transformation Prev'Asso => voir Mouvement Associatif	Financement et accompagnement au démarrage Accélérateur Changement d'échelle
Union Régionale des Scop et Scic	Alter'Incub Occitanie Pyrénées	Incubateur
Nubbo (Entreprise à mission)	Pré-incubateurs (Pré-incubateur et pré-incubateur Deeptech) Incubateur de startups Accélérateur de startups	Pré-incubateurs (Pré-incubateur et pré-incubateur Deeptech) Incubateur de startups Accélérateur de startups
Première Brique	Incubateur Fabrique à Initiative Aide à l'implantation	Incubateur Fabrique à Initiative Aide à l'implantation
Le Mouvement Associatif Occitanie	Parcours Adress (Toulouse Métropole) DLA Prev'Asso	Incubateur ESS Spécifique aux structures de l'ESS : consolidation et développement Soutien d'urgence aux associations employeuses en difficulté

A partir de ce travail d'identification des dispositifs d'accompagnement de l'entrepreneuriat sur le territoire, lesquels sont portés par des organisations soutenues par les collectivités territoriales nous relevons une grande variété d'interventions en direction des porteurs de projets. Si toutes les offres ne relèvent pas strictement du soutien à l'innovation sociale et à l'ESS, ces organisations sont en inter relation et nous verrons que les porteurs de projets d'innovation sociale vont naviguer, au gré de leur parcours entrepreneurial entre les différentes offres proposées.

Nous avons indiqué que certaines de ces organisations d'accompagnement sont situées dans des lieux spécifiques qu'il convient ici de présenter afin de compléter la présentation de notre terrain de recherche.

Tableau 4-2 : Localisation des organisations d'accompagnement – présentation des lieux

Les lieux	Les organisations d'accompagnement présentes
Les Imagination Fertiles – Tiers lieu Entreprise coopérative (SCIC), le tiers lieu existe depuis 2013 Dédié à l'innovation sociale et à l'ESS, implanté dans un quartier populaire de Toulouse (Bellefontaine), il offre des espaces de travail temporaires ou pérennes pour les entreprises d'IS, organise des événements à partir desquels certaines problématiques de l'ESS sont mises en lumière. Il offre de la restauration et anime des ateliers et des formations.	Première Brique France Active MPA-Occitanie
La Cité Lieu dédié à l'innovation, implanté par la Région Occitanie en 2020, dans une halle construite par Latécoère pour la fabrication des avions en 1917, la Cité offre des espaces de travail pour différentes entreprises. Elle organise des événements, dispose d'un Fablab, d'un espace Tiers lieu, et accueille plusieurs structures d'accompagnement des porteurs de projets d'innovation, dont l'innovation sociale avec l'offre Cité+.	Nubbo Agence Ad'Occ et l'offre Cité +
La Bouillonnante – Tiers lieu temporaire – Intercalaire Tiers lieu temporaire, la Bouillonnante est ouverte en 2022, initialement pour une période de trois ans. Le projet est piloté et mis en œuvre par l'agence Intercalaire. Située dans un ancien local de l'entreprise Orange, La Bouillonnante offre des espaces de travail et de rencontres dédiés aux projets et aux entreprises de l'ESS ainsi qu'à des artistes et créateurs. Un café restaurant associatif d'insertion par l'activité économique participe à l'animation du lieu.	Le Mouvement Associatif

Il existe d'autres lieux emblématiques d'un renouveau économique, social, culturel et environnemental dans la ville et des projets en cours. La Rosée¹², le réseau associatif du mouvement des tiers lieux d'Occitanie propose une cartographie qui recense vingt-neuf tiers lieux pour la ville de Toulouse et cinquante-deux sur l'ensemble de l'agglomération.

2.5 Le choix de notre étude de cas : une organisation intermédiaire et deux projets d'innovation sociale

Cette première approche nous a permis d'identifier les différentes parties prenantes de l'accompagnement de l'innovation sociale et de l'ESS présentes dans le territoire. A partir de la réalisation d'une cartographie et la représentation des liens entre les organisations, nous avons pu observer une certaine densité des inter relations entre les organisations dédiées à l'accompagnement des projets entrepreneuriaux d'innovation sociale situées dans la métropole, en particulier autour de Première Brique et du Mouvement Associatif lesquelles bénéficient du soutien des collectivités territoriales, Toulouse Métropole, la Région Occitanie et le Conseil départemental de la Haute-Garonne. Nous avons pu identifier le parcours type de l'accès des porteurs de projet à un accompagnement vers l'entrepreneuriat qui mobilise un espace, la revue de projets, laquelle favorise l'orientation des candidats vers les dispositifs les plus adaptés à leur situation et à leurs besoins et permet d'organiser la répartition de l'accompagnement entre les différentes organisations d'accompagnement à l'entrepreneuriat.

Cette cartographie a été complétée par une présentation des différents dispositifs mis en œuvre pour répondre aux besoins des projets en fonction de leur stade de développement. Nous avons pu distinguer les organisations qui relèvent spécifiquement du soutien à l'innovation sociale et au secteur de l'économie sociale et solidaire, les organisations qui intègrent des notions de responsabilités sociales et environnementales mais qui proposent aussi d'accompagner plus largement les projets qui répondent à certains critères d'utilité sociale ou sur le potentiel de performance économique des projets ou des entreprises. Nous avons cependant observé que l'ensemble de ces organisations coopèrent, en particulier dans le cadre de la revue de projets, pour proposer un suivi dans la durée des entrepreneurs et pour leur permettre l'accès à différentes ressources.

Enfin, ce panorama du territoire est complété par une présentation des différents lieux où sont situées certaines de ces organisations, ce qui nous a permis d'identifier que leur positionnement dans des lieux

¹² <https://www.tierslieuxoccitanie.com/>

spécifiques contribue à leur visibilité. A partir de cette première phase d'enquête, nous avons choisi de nous intéresser plus particulièrement à l'organisation Première Brique, co-pilotée par une collectivité territoriale, Toulouse Métropole et l'association France-Active MPA Occitanie, laquelle accompagne et finance l'entrepreneuriat engagé. En nous intéressant à une organisation qui, d'après notre première cartographie, est située au cœur d'une importante dynamique dans le territoire, il nous a semblé que nous pourrions bénéficier d'un poste d'observation privilégié.

A partir d'une première série d'entretiens avec les principales animatrices de Première Brique, nous avons ensuite choisi de suivre le parcours d'un projet, celui de l'entreprise E-Hé, qui commercialise la « Flâneuse », un déambulateur inclusif. Ce projet, accompagné dès son émergence, par Première Brique, dans le cadre de l'incubateur nous a offert la possibilité de croiser les informations collectées auprès des acteurs de l'accompagnement avec celles des bénéficiaires des dispositifs, les porteurs de projet. Cependant, la faible inscription du projet dans le territoire, le choix d'une structuration juridique d'entreprise capitaliste classique nous a paru limiter notre capacité à observer complètement les effets d'un projet d'innovation sociale dans le territoire. Aussi, dans un second temps, il nous a paru nécessaire de compléter notre étude de terrain par l'observation d'un second projet disposant d'une forte implantation locale. Nous avons pris contact avec Toulouse Espace Couture, projet également accompagné par Première Brique dans le cadre d'un dispositif Fabrique à Initiative. Ce projet d'atelier couture poursuit un objectif d'insertion professionnelle par l'activité économique, en particulier pour les femmes issues des quartiers populaires et éloignées de l'emploi. L'atelier accueil des créatrices et créateurs en auto-entrepreneuriat, s'appuie sur une démarche d'économie de la ressource par le recyclage et le réemploi des textiles. Toulouse Espace Couture est implanté dans un tiers-lieu transitoire, l'espace Abbal au sein d'un quartier politique de la ville. Ce projet nous donne l'occasion de porter notre éclairage sur les dynamiques locales de soutien à l'innovation sociale et à l'économie sociale et solidaire.

En suivant le parcours de ces entrepreneurs qui portent, à l'origine du projet, un objectif de transformation sociale, nous pouvons observer les dynamiques entre les acteurs du soutien à l'innovation sociale, les porteurs de projets et les évolutions que ces dynamiques entraînent dans un écosystème où sont impliquées les institutions (les pouvoirs publics, les grandes entreprises du territoire notamment).

Conclusion

La présentation du contexte de notre recherche met en lumière, avec une certaine perspective historique, une certaine vitalité du territoire autour des enjeux de développement de l'innovation sociale et de soutien au secteur de l'ESS. Ce dynamisme est encouragé par les récentes évolutions en termes de politique publique : la décentralisation et l'adoption de la loi ESS 2014. Il est accompagné par les collectivités territoriale et porté par une importante diversité d'acteurs, issus pour certains de l'économie sociale et solidaire. Il s'exprime à travers différents dispositifs portés par des organisations d'accompagnement de projets entrepreneuriaux qui disposent, entre elles, de mécanismes qui organisent les interactions et les coopérations. Un travail d'identification des acteurs de l'écosystème et de recensement des dispositifs de soutien aux projets d'innovation sociale nous ont conduit à retenir, pour notre étude de cas, l'observation du rôle d'une organisation intermédiaire, Première Brique, coportée par une collectivité et un acteur de l'ESS ainsi que deux porteurs de projets accompagnés par des dispositifs de soutien à l'innovation sociale. En portant notre attention sur ces trois situations, nous avons accès à un poste d'observation privilégié pour explorer et analyser les dynamiques au sein d'un écosystème d'innovation sociale. A partir de cette étude de cas, nous pourrions distinguer les processus qui entraînent l'institutionnalisation de l'innovation sociale et identifier les effets de transformation sociale par l'innovation sociale dans le territoire. Dans la troisième partie de notre chapitre nous pourrions préciser notre démarche méthodologique emprunter pour notre recherche qualitative, avant de présenter, dans la quatrième partie du chapitre les données à partir desquelles nous avons fondé notre analyse ainsi que les méthodes de traitement des données adoptées dans notre recherche.

3. Une analyse qualitative adossée à une démarche compréhensive et processuelle

Notre enquête articule les différentes étapes d'une démarche abductive en formulant une première hypothèse : la mise en œuvre concomitante de la réforme territoriale avec la loi NOTRe et de la loi ESS 2014, devrait entraîner des effets de transformation sociale par l'innovation sociale dans les territoires. Une première approche du terrain nous a conduit à enrichir cette première hypothèse en interrogeant les conditions d'intégration de l'innovation sociale dans les politiques publiques territoriales, à travers les textes règlementaires et les orientations politiques des collectivités. Puis, nous nous sommes intéressée à la mise en œuvre opérationnelle de ces orientations politiques en faveur de l'intégration de l'ESS et de l'innovation sociale à travers l'action d'organisations d'accompagnement de projet

entrepreneuriaux d'innovation sociale et les dispositifs de soutien à l'émergence et au développement d'entreprises d'innovation sociale.

En adoptant une démarche compréhensive dans le cadre d'une étude longitudinale (David 2012 ; Dumez, 2011, 2016, 2018 ; Le Moigne, 2021 ; Vaujany et al., 2016 ; Paillé, Mucchieli, 2021), le design de notre recherche a pour objectif, par une approche processuelle, de maintenir la cohérence de notre projet dans une étude durant laquelle, les questionnements personnels et les observations sur le terrain s'inscrivent dans une période d'évolution et de reconfiguration d'un territoire : les dispositifs d'accompagnement des projets d'innovation sociale sont récents ou en cours de création, la Région Occitanie implante ses outils et ses organisations d'accompagnement de l'entrepreneuriat d'innovation sociale, les lieux sont en cours de transformation ou de création. En effet, « *Les méthodes de recherche adaptées au courant processuel doivent donc permettre au chercheur de disposer d'une expérience directe du phénomène, en étant positionné au centre du phénomène tel qu'il est en train de se produire, de manière à pouvoir saisir les processus de devenir (Tsoukas et Chia, 2002). C'est seulement dans la participation à cet espace-temps particulier qu'il est possible d'entrevoir ce qu'il y a d'essentiel dans ce qui change constamment.* » (Avenier, Helin, in Vaujany et al., 2016, p. 344). Nous inscrivons notre recherche dans un processus d'évolution d'un territoire et de ses organisations de soutien au développement économique. Pour observer les phénomènes en cours, nous avons choisi de porter notre attention sur l'itinéraire d'un projet d'innovation sociale, de l'idée à sa réalisation puis son encrage social ainsi qu'au processus d'évolution d'une organisation intermédiaire qui développe son intervention auprès du secteur de l'économie sociale et solidaire dans le territoire. Et c'est à partir de ces processus que nous proposons d'observer les interactions dans le territoire, situer les ruptures et points de bascule et leurs effets pour identifier les mécanismes de transformation dans un réseau d'acteurs dense et lui-même en mouvement. Ici, « *les commencements sont contingents parce que la démarche de la recherche qualitative repose sur l'organisation d'allers et retours successifs entre cadres théoriques et matériaux en ménageant à chaque fois l'apparition de surprises, de nouvelles idées de nouvelles voies de recherches à la fois conceptuelles et touchant au matériau.* » (Dumez, 2016, p. 35).

Nous empruntons, au démarrage de notre projet de recherche un processus abductif car nous sommes confrontée à un phénomène complexe. Il nous semble que nous sommes témoin d'une séquence exceptionnelle et que nous disposons d'un poste d'observation privilégié pour explorer notre hypothèse, avec un accès à de nombreuses ressources dans un territoire de forte densité d'initiatives et de dynamiques. Le contexte d'une recherche menée dans le cadre d'une formation continue et un contexte de pandémie sur la première partie de nos échanges avec le terrain nous ont fait obstacle à notre capacité d'immersion et à retenir une présence par séquences auprès des acteurs (schéma 4-5).

Nous choisissons alors d'adopter une approche opportuniste. Notre enquête exploratoire à partir des réseaux sociaux, des sites internet et des newsletters nous a permis d'identifier quelques organisations du territoire et de recevoir les informations sur les événements. A partir de cette première phase d'enquête, nous sommes allée à la rencontre de notre terrain en participant à un premier événement qui nous a permis de collecter les contacts de plusieurs acteurs du territoire. Ces contacts viennent compléter les résultats de notre première enquête documentaire. Pour David, l'étude longitudinale *« consiste, par analyse de documents et par entretiens, à reconstituer sur une longue période l'histoire et la logique gestionnaire des transformations d'une ou de plusieurs organisations. »* (David, 2012, p. 134)

En adoptant une démarche compréhensive, nous empruntons à la Théorie ancrée la mise à distance des théories explorées durant la phase d'observation du terrain et de collecte des données articulée avec la narration suivant la proposition d'Hervé Dumez (2016). Ce choix méthodologique d'objectivation nous permet d'observer les tensions entre les visions des acteurs et d'identifier les points de bascule, les points de rupture au sein d'un processus. Nous avons procédé à des études de cas menées sous la forme d'enquêtes, lesquelles nous ont permis de suivre le parcours de deux entreprises d'innovation sociale et de l'organisation intermédiaire qui va les accompagner à différentes phases de leur développement. Cette enquête nous a permis d'identifier les étapes qui conduisent de l'idée d'innovation sociale à la réalisation d'une activité entrepreneuriale. Elle nous a également éclairé sur l'évolution de l'écosystème d'accompagnement et de soutien à l'innovation sociale. Elle nous a conduit à étudier les relations entre une pluralité d'acteurs, repérer des processus organisationnels et appréhender le rôle des dispositifs d'accompagnement dans les processus de changement ainsi que celui des organisations intermédiaires qui les animent.

En suivant Dumez, nous mobilisons la narration pour construire un récit : *« Le chercheur qui veut expliquer une dynamique sociale, d'interaction entre des individus, ou de développement institutionnel, doit passer par la narration »*. La narration nous permet d'établir *« des séries chronologiques, qui feront l'objet de rapprochements et de comparaisons. »* (Dumez, 2016, p. 129-131), en articulant différentes chronologies ; les chronologies issues du discours et celles issues des pratiques. En effet, dans les données issues des entretiens et de la documentation, le discours produit par les acteurs peut être envisagé comme *« une construction, qui s'appuie et re-enacte des règles et pratiques discursives »*. Le discours porte une dimension performative et révèle les rapports de pouvoir ainsi que les recherches de légitimité, le Discours *« participe à la dynamique socio-économique ou sociétale »* (Allard-Poesi, in Moriceau, Soparnot, 2019, p. 32). Nous prendrons en compte les chronologies telles qu'elles sont

élaborées par les acteurs, lesquels suivent des cheminements distincts, font face à des temporalités diverses, et connaissent des évolutions dans leurs agencements. (Bidart, Mendez, 2016).

Nous remontons un peu le temps pour mieux situer les enjeux dans les interrelations au sein du réseau d'acteurs en les inscrivant dans un processus de long terme. Il s'agit de préciser l'analepse, ce qui précède la dynamique analysée, pour donner les éléments essentiels à la compréhension de la narration proposée. En effet, « *le chercheur doit s'interroger avec rigueur sur les éléments essentiels de compréhension dont le lecteur va avoir besoin pour comprendre la narration qui va être menée.* » (Dumez, 2016, p. 132-133).

3.1 La construction d'une question de recherche articulée avec une évolution du cadre théorique

Un premier travail en sciences de gestion, réalisé dans le cadre du master en management des associations soutenu en 2018 portait sur l'accompagnement au changement dans le secteur associatif en réponse à la réorganisation des régions dans la cadre de la loi NOTRe. Cette recherche nous avait alors permis d'observer comment, trois ans seulement après l'adoption de la loi, une partie du secteur associatif s'était saisi de cette question et appréhendait les évolutions à engager pour faire face aux nouvelles contraintes. Nous avons alors identifié un contexte en forte évolution pour le secteur de l'économie sociale et solidaire et cette première approche nous a alors conduit à examiner les principales évolutions institutionnelles dans la répartition des compétences entre les collectivités territoriales en matière de soutien au développement économique depuis un territoire politique et administratif en forte réorganisation en particulier, la région Occitanie.

A partir de ce travail nous avons élaboré la problématique suivante : *Quelles stratégies d'adaptation les associations peuvent-elles mettre en œuvre pour conserver leur capacité d'innovation dans les nouveaux territoires ?*

Nous avons choisi de poursuivre notre enquête dans le cadre d'un master recherche en science de gestion conclu par la rédaction d'un mémoire en 2020 portant sur les processus de transformation sociale dans la nouvelle région Occitanie et les stratégies des acteurs d'innovation sociale de la métropole toulousaine. Cette étape de notre réflexion a été l'occasion d'approfondir notre revue de littérature et d'explorer différents cadres théoriques dont la pertinence restait, à cette étape, encore incertaine. Ce travail a été l'occasion de découvrir un terrain de recherche foisonnant et de réaliser nos premiers entretiens et de premières observations. Nous avons pu élaborer une première cartographie des acteurs du territoire, parties prenantes du soutien à l'innovation sociale et à l'ESS. Nous avons alors comme horizon une recherche sur l'institutionnalisation de l'innovation sociale et

ses mécanismes au sein d'un processus de changement du territoire par les effets de mise en œuvre de la loi NOTRe, mais notre problématique restait encore à préciser. En interrogeant, à partir de notre revue de littérature les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale et ses effets de transformation sociale transformations sociales, il nous a semblé pertinent de nous arrêter sur les politiques publiques territoriales de soutien à l'innovation sociale et au secteur de l'économie sociale et solidaire. Ce qui nous a conduit à nous intéresser plus spécifiquement aux dispositifs publics de soutien aux porteurs de projets d'innovation sociale accompagnés par les organisations du territoire chargées de l'animation de ces dispositifs.

Nous avons pu formuler ainsi une première problématique : *A quelles conditions et par quels mécanismes les collectivités territoriales et les porteurs de projets participent à l'institutionnalisation de l'innovation sociale ?*

Les différentes présentations de notre travail dans le cadre des colloques de l'Association de Recherche en Management Public (Airmap) ainsi que dans le cadre des journées de rencontre sur la Gestion des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (GESS), lors des séminaires de la chaire Mutation, Anticipation, Innovation (MAI) de l'IAE, Panthéon Sorbonne et la rédaction d'un chapitre, avec Nathalie Raulet-Croset, dans l'ouvrage collectif, *Dynamiques collectives et territoire. 9 défis pour des territoires compétitifs, innovants et durables, Vol.3, 2023, Iste éditions*, nous ont permis d'approfondir certaines dimensions de notre problématique initiale qui a connu plusieurs évolutions avant d'aboutir à formuler un questionnement prenant en compte l'existence d'un *Middleground* de l'ESS et à nous interroger sur les dynamiques d'institutionnalisation de l'innovation sociale dont il est porteur.

Tableau 4-3 – Evolution de la problématique et titre des différentes contributions présentées depuis 2020.

Evolution de la problématique de recherche	
2020	A quelles conditions et par quels mécanismes les collectivités territoriales et les porteurs de projets participent à l'institutionnalisation de l'innovation sociale ?
2022	A quelles conditions et par quels mécanismes les collectivités territoriales et les porteurs de projets accompagnés par les dispositifs publics de soutien à l'innovation sociale participent à la transformation sociale dans le territoire ?

2025

En quoi la dynamique du *Middleground* de l'ESS contribue-t-elle à l'institutionnalisation de l'innovation sociale dans le territoire ?

Présentations des travaux

Présentation Airmap 2021

Analyse du dispositif de soutien aux porteurs de projet de l'ESS, Première Brique (Toulouse Métropole) - Les effets du travail institutionnel sur la construction des politiques publiques et du territoire

Présentation Airmap 2022

Innovation sociale et territoire - Le processus d'intégration de l'ESS dans une politique publique territoriale

GESS 2023

Intégration de l'innovation sociale dans des politiques publiques territoriales. Comment l'innovation sociale devient partie intégrante de l'action publique dans un processus d'institutionnalisation

Présentation Airmap 2023

Dispositifs publics de soutien à l'économie sociale et solidaire - L'accompagnement des entrepreneurs d'innovation sociale par les collectivités et ses effets sur la transformation sociale.

GESS 2024

Intégration de l'innovation sociale dans des politiques publiques territoriales - Le cas de la transformation sociale dans la métropole toulousaine

Publication

Soutenir l'innovation sociale dans les territoires (Yamina Vierge, Nathalie Raulet-Croset, 2023), *Dynamiques collectives et territoires. 9 défis pour des territoires compétitifs, innovants et durables, Vol 3, sous la direction de Anne Albert-Cromarias Thérèse Albertini et Patrice Terramorsi, Iste éditions.*

3.2 Conditions du recueil des données- une observation non participante

En nous référant au cadre intégrateur proposé par Albert David (2012), notre méthodologie s'inscrit dans une démarche d'observation non participante. En effet, le contexte sanitaire et le fait de conduire cette recherche dans le cadre de la formation continue a eu pour effet une présence discontinue sur le terrain de recherche. Cette adaptation aux contingences est cependant cohérente avec une démarche compréhensive et nous a conduit à faire évoluer notre approche de la revue de littérature par l'exploration de différents cadres théoriques : nous avons réalisé l'analyse de notre première série de données à partir de la théorie du travail institutionnel (Lawrence et al. 2009), ce qui nous a permis d'observer des dynamiques au sein des collectivités territoriales. Mais nous avons pu éprouver ses limites pour l'analyse d'un écosystème composé par une grande diversité d'acteurs. Cette diversité nous est apparue plus distinctement à partir de notre deuxième séquence d'enquête. Le retour vers la littérature et la théorie nous a donné l'occasion de chercher un nouveau cadre pour mener notre travail de recherche. Ainsi, la revue de littérature de départ et la première analyse des *données* « vont amener à compléter cette revue de littérature de départ, voire à adopter d'autres champs théoriques d'analyse, qui peuvent être croisés et se compléter. » (Gilbert, Raulet-Croset, 2023, p. 139).

Nous avons procédé par trois grandes séquences d'entretiens séparées dans le temps, complétées par la collecte de données sur les réseaux sociaux et sur les sites des organisations et des entreprises et par l'observation et la participation à certains événements. Notre recherche s'appuie donc sur des données chaudes qui sont constituées par les entretiens dont certains ont été menés à distance et qui vont constituer nos données principales, par des rencontres et des observations lors d'événements. Nous nous sommes également appuyée sur des données froides (Girin, 1986) constituées par de nombreux documents collectés depuis les sites et les réseaux sociaux pour leur grande majorité ou remis par les personnes interrogées à l'issue des entretiens.



Schéma 4-5– les trois principales séquences d'entretiens

Source : auteur

3.2.1 Une première approche documentaire

L'impossibilité de mener sur le terrain des observations constitue une difficulté pour croiser les sources et opérer une triangulation des données. Nous avons accès à une abondante documentation mise en ligne par différents acteurs du système d'innovation. Nous nous sommes donc principalement intéressée à deux types de ressources documentaires facilement accessibles : celles mises à disposition par les pouvoirs publics et celles produites par les acteurs de l'économie sociale et solidaire. Nous avons distingué quatre catégories de classement de la documentation : les documents règlementaires, les documents institutionnels, les études analyses produites par les agences et organisations d'expertise et de conseil, les appels à projets et appels à candidature pour les différents dispositifs d'accompagnement. Cependant, aucune des ressources produites par les organisations de l'ESS ne semble présenter les controverses observées au sein de l'écosystème ou les points de tension qui pourraient surgir dans les interactions. Les partenariats sont présentés sous un jour positif et les expériences toujours réussies. D'autres ressources documentaires ont un caractère institutionnel comme les documents stratégiques produits par les collectivités et les institutions. Mais le fait de leur publication et de leur accessibilité depuis les sites des institutions, ainsi que le fait que le document présentant les axes stratégiques de développement de l'innovation de Toulouse Métropole a été rendu inaccessible pendant toute la durée des élections municipales de 2020 laisse supposer que cette documentation a aussi un objectif de communication et de valorisation de l'action publique territoriale. Enfin, des laboratoires de recherche et des think tanks produisent également une documentation variée qui représente une ressource mobilisable dans le cadre de notre recherche. Cependant, ces acteurs peuvent également, aux travers de leurs travaux, défendre une certaine conception de l'innovation sociale, se positionner comme prescripteurs des dynamiques à encourager au sein des écosystèmes ou encore valoriser l'action de certains acteurs particuliers. Il est donc nécessaire de bien situer, au sein de l'écosystème, les producteurs de cette vaste documentation et de mobiliser avec prudence et un certain recul ces données.

L'examen approfondi des ressources documentaires permet néanmoins de constater l'utilisation par les acteurs des différents concepts (innovation sociale, entrepreneuriat engagé, économie sociale et solidaire, transformation systémique) dont nous avons noté le caractère polysémique dans notre revue de littérature. Leur emploi et le sens qui leur est donné éclaire ainsi sur la « doctrine » à laquelle se réfèrent les différentes organisations et les acteurs parties prenantes de l'écosystème. Cependant, il est indispensable de croiser cette analyse documentaire avec des entretiens pour infirmer ou confirmer cette première analyse et pour identifier les points de tension entre la formalisation dans la production écrite, qui relève d'une forme d'institutionnalisation à travers un discours performatif, et

les pratiques qui relèvent de l'action concrète des acteurs sur le terrain. Il s'agit alors de recouper, grâce aux entretiens les données pour comprendre les dynamiques entre les acteurs et les organisations, le positionnement des institutions et ainsi, d'avoir une bonne compréhension des controverses et des points de tension dans l'écosystème.

Tableau 4-4 Recensement de la documentation

Titre du document	Année de publication	Nbre de pages
Initiative phare Europe 2020 Une Union de l'innovation	2020	52
MÉTROPOLES, ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE & INNOVATION SOCIALE, Cadres et leviers d'action des métropoles pour renforcer l'économie sociale et solidaire, Avise, RTES	2019	68
Rapport d'activité 2019, Avise	2019	52
Rapport d'activité 2020, Avise	2020	60
France Active, Les entrepreneurs engagés, MPA-OCCITANIE : document de présentation	2021	96 slides
Plan de développement Haute-Garonne 2016-2021	2016	16
Journée formation croisée 7 décembre 2022 : livret du participant	2023	11
PROJET DE LOI PORTANT NOUVELLE ORGANISATION TERRITORIALE DE LA REPUBLIQUE, NOR : RDX1412429L/Bleue-1, <i>ETUDE d'IMPACT</i>	2014	138
LOI n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (1)	Version du 31 mars 2023	47
Pour une nouvelle économie des défis solidaires. Le manifeste des entrepreneurs engagés, France Active.	2019	8
Développer des innovations (sociales) de rupture. Une introduction à la R&D sociale, Ellyx	2023	76
Ellyx, Rapport d'activité 2019	2020	13
Nouvelle Gouvernance, Mouves (mouvement des entrepreneurs sociaux), 2020-2023	2020	12
Nos Territoires en Action, dans les tiers-lieux se fabrique notre avenir, France Tiers-Lieux - Synthèse Rapport 2021	2022	284
Toulouse Métropole - Rapport d'activité 2018	2019	97
Toulouse Métropole - Rapport d'activité 2021	2022	114
Appel à Projet : Programme FSE + Emploi-inclusion-jeunesse- compétences, Ministère du travail du plein emploi et de l'insertion	2023	17
Les Imaginations Fertiles Toulouse, Un tiers-lieu développant des méthodologies d'intelligence collective innovantes - Monographie, Le Labo de l'ESS.	2020	7
Dynamiques collectives de transitions dans les territoires, Pré-rapport, Le labo de l'ESS	2020	116
CONTRAT TERRITORIAL Occitanie/Pyrénées-Méditerranée, TOULOUSE MÉTROPOLE, 2019-2021, Toulouse Métropole et Région Occitanie, signé le 2 juillet 2019.	2019	69
Comprendre l'impact sociale de l'ESS sur Toulouse et Métropole en 8 points-clés, Toulouse Métropole.	2019	8
Construire la métropole innovante, durable et solidaire de demain. Candidature du collectif Toulouse Impact au Label Territoires French Impact. Toulouse Métropole, Toulouse impact et #French IMPACT	2019	50
Memento Métropolitain, Zooms Communaux, 2022. Observatoire Toulouse Métropole.	2022	78
Economie sociale et solidaire, Plan d'actions 37 actions pour 37 communes, 2012-2014, Toulouse Métropole.	2012	35
L'économie sociale et solidaire, qu'est-ce que c'est - Infographie, Toulouse Métropole.	2019	1

Programme Impact 2018-2022, Etude IMPACT Occitanie, Rapport d'étude, 21 novembre 2019. Piloté par Le Rameau.	2019	58
Rapport d'impacts 2015-2020. Première Brique, Toulouse Métropole.	2021	21
SRDEII, Schéma Régional de développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation, 2016-2021, Région Occitanie.	2016	182
Stratégie régionale pour l'emploi et la croissance. Volet métropolitain, 2016-2021.	2016	76
Plan ESS 2018 - 2021. Région Occitanie – Pyrénées / Méditerranée. Direction de l'Economie et de l'Innovation, Région Occitanie.	2018	40
La région Occitanie & ses départements, Eléments de synthèse sur la démographie, l'économie, l'emploi et la formation, Carif, Midi Pyrénées Oref.	2016	60
Appel à porteur.teuse de projet pour la création et le développement du projet : Toulouse Espace Couture. Première Brique.	2021	9
Alter'Incub, incubateur d'innovation sociale Occitanie. Dossier de candidature.	2022	9
Livre Blanc. Coopérer avec les incubateurs et accélérateurs de l'ESS pour développer l'innovation sociale sur les territoires. Avise.	2022	52
L'Économie Sociale et Solidaire Actrice d'un nouveau Pacte Économique et Social. Chambre régionale de l'Economie sociale et solidaire Occitanie. Document de plaidoyer.	2020	8
Panorama 2018 L'Economie Sociale et Solidaire dans les territoires de la région Occitanie. CRESS Occitanie.	2018	36
Projet politique et stratégique 2019-2022. Cress Occitanie.	2019	16
Territoires Solidaires. Guide pratique d'innovation collective. Croix-Rouge française, AG2R La Mondiale, Avise, Bleu Blanc Zèbre, Croix-Rouge insertion, Familles Rurales Kawaa, Yes We Camp.	2022	107
Dossier de candidature 2022-2023, appel à projet du programme P'INS (démultiplier les innovations sociales). Fondation MACIF et Avise.	2022	14
L'innovation par les usages au service de la Silver Economie. Séminaire aux Imaginations Fertiles. Méthode Itérative d'Analyse Orientée Usages - Méthode MIAOU.	2017	2
Le Guide des 7 questions clefs qu'un entrepreneur social doit se poser. Pour avoir les idées plus claires, développer son projet et maximiser son impact ! Ashoka France.	2014	72
Relancer les PTCE - Diagnostic et propositions. Pôles territoriaux de coopération économique. Le labo de l'ESS.	2020	72
Mission "Accélérer les alliances stratégiques entre associations et entreprises". Note de synthèse. Le Rameau, Assemblée Nationale.	2020	16
Cartographie des principales offres de financement dédiées aux entreprises de l'ESS. Avise.	2021	34
Guide Pratique de la coopération économique en économie sociale et solidaire. Cress Val de Loire.	2014	52
Guide des candidats. Concours 2023. La France s'engage.	2022	21
Lettre ouverte aux Parlementaires français du mouvement des entreprises écologiques, sociales et solidaires (Mouvess).	2023	3

Soit 2484 pages de documentation de terrain - publications de 2014 à 2023

Nous pouvons classer ces documents en quatre grandes catégories :

- **Réglementation.**
- **Documentations institutionnelles :** schémas de développement économique, présentation politiques publiques territoriales, valorisation de l'action publique.

- **Analyses par des organisations d’expertise de l’ESS** ; plaidoyers portés par les organisations de l’ESS, rapports d’activités et synthèses.
- **Appels à projets et à candidatures** sur différents dispositifs d’innovation sociale et ESS.

Ressources digitales :

Abonnements newsletters des tiers-lieux (les Imaginations Fertiles, les Halles de la Cartoucherie, les Halles de la Transition, La Cité), le Labo ESS, l’Avisé, Le Rameau, Toulouse Métropole Impact, Réseau des Territoires pour une Economie Solidaire (RTES).

Réseaux sociaux : LinkedIn et Facebook et Instagram

Principaux comptes suivis

- Les comptes personnels ou professionnels des membres des organisations d’accompagnement de l’innovation sociale,
- Les comptes des porteurs de projets : Les Flâneuses, Toulouse Espace Couture, Ma Bibliothèque d’Objets.
- Les organisations du territoire : Première Brique, RésO AD’OCC, La French Tech Toulouse, Rose Lab, Le Mouvement Associatif, Parcours ADRESS, La Maison de l’Initiative, le Mouvement pour l’Economie Solidaire Occitanie, France Active, France Active MPA-Occitanie, Les Premières Occitanie, e-graine,
- Les Tiers-Lieux : La Cité, les Imaginations Fertiles, Le Pôle ESS des Herbes Folles, Agence Intercalaire (gestion espace Abbal), La Rosée – Le Réseau des Tiers-Lieux d’Occitanie,
- Les institutions : CRESS Occitanie, Toulouse Métropole Impact, Sicoval, lés – Initiative pour une économie solidaire (Occitanie)
- Les ressources : Ellyx, Association Territoires et Innovation Sociale (ATIS), RTES, le Labo de l’ESS, l’Avisé.

3.2.2 La découverte de notre terrain de recherche : une préparation par la documentation et l’élaboration d’une première cartographie

Une première identification des acteurs impliqués dans les systèmes d’innovation à partir de la recherche documentaire nous a permis d’élaborer une première cartographie de l’écosystème de soutien à l’innovation sociale de la métropole toulousaine en nous inspirant de la typologie proposée par Blandine Laperche. Cette première cartographie présente les interactions au sein de l’écosystème entre les acteurs (Laperche, 2020, p.105), leur densité ainsi que les relations de ces acteurs avec le cadre institutionnel. Alors qu’ils sont absents de la typologie proposée par Blandine Laperche, il nous

a semblé nécessaire d'introduire les pouvoirs publics comme partie prenante de l'écosystème local d'innovation. Ce travail de cartographie de l'écosystème se traduit par une image statique à un instant donné qui est principalement le reflet de notre compréhension à cette étape du réseau d'acteurs, lequel est en constance évolution.

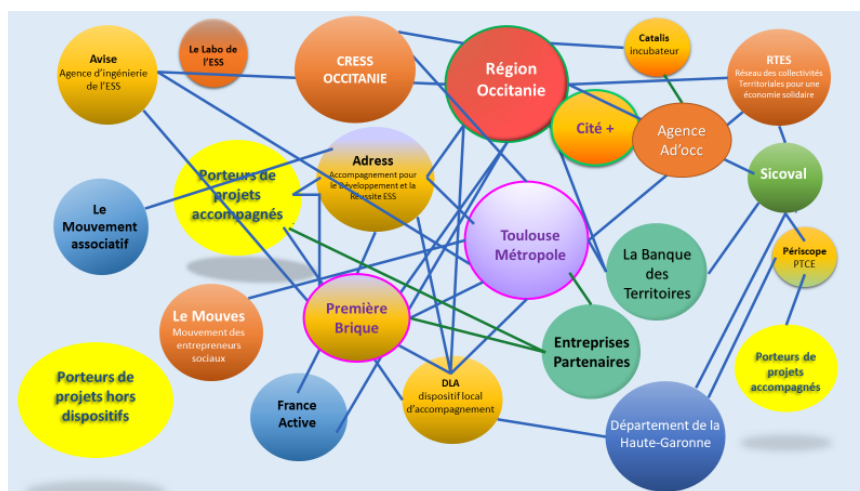


Schéma 4-6 Première cartographie du territoire (2020)

Source : auteur

Si cette cartographie a été affinée tout au long de notre enquête de terrain pour aboutir à une représentation présentée plus haut, dans le schéma 4-3, elle ne permet pas d'identifier les points de bascule, les tensions et d'appréhender les processus qui permettent aux acteurs de l'ESS de participer à l'institutionnalisation de l'innovation. Nous rencontrons des difficultés à positionner certains acteurs : les porteurs de projets et entreprises de l'ESS qui bénéficient d'un soutien dans l'écosystème. Ils ne pourraient être représentés, par analogie avec la carte d'un système solaire, que comme des astéroïdes participant de l'écosystème et de ses dynamiques et dont la course les rapproche ou les éloigne de certains acteurs. Seuls les entretiens vont nous permettre d'appréhender les temporalités des processus que nous entendons analyser telles qu'elles sont perçues par les acteurs et de faire émerger le sens de la situation qu'en donnent les acteurs à partir de l'expérience, des actes et des processus d'échanges.

3.2.3 Une immersion à partir d'entretiens semi-directifs et d'observations.

Dans un premier temps, des entretiens semi-directifs et individuels ont été menés auprès des acteurs chargés de l'accompagnement des porteurs de projets et des collectivités territoriales identifiés comme jouant un rôle clé à travers notre recherche documentaire et le travail de cartographie.

Nous avons pris contact avec les acteurs clés de l'accompagnement des projets d'innovation sociale pour solliciter un rendez-vous pour un premier entretien. Nous avons pris le soin de nous présenter ainsi que le sujet de notre recherche. Nous avons alors pu conduire un premier entretien avec un acteur de la région Occitanie, à partir duquel, nous avons collecté d'autres contacts que nous avons alors sollicités. Le second entretien a été mené avec une des principales animatrices de Première Brique et chargée de l'ESS au sein de la direction du développement économique de la Métropole. Cette actrice de référence dans l'écosystème a joué, pour notre parcours, un rôle de « *passeur* » en nous ouvrant l'accès à notre terrain de recherche (Gilbert, Raulet-Croset, 2023, p.23) en nous adressant vers de nouveaux contacts et en confirmant certaines des pistes que notre enquête avait révélées. Notre exploration du terrain de recherche s'est faite à partir d'une actrice très impliquée et très engagée dans la défense du modèle de l'ESS et son développement dans le territoire et très favorable à la médiatisation des dynamiques locales. Disposant d'une forte notoriété auprès de l'ensemble des acteurs, cette rencontre a été un facteur de facilitation pour l'ensemble des entretiens que nous avons pu mener par la suite. Nous avons alors fait preuve d'opportunisme afin d'étendre notre connaissance du réseau, identifier mieux les différents acteurs de l'écosystème d'accompagnement depuis les entretiens et grâce à notre participation à des événements qui nous ont conduit à enrichir nos contacts et déterminer le choix des deux projets d'innovation sociale que nous allons retenir pour notre étude de cas.

L'élaboration d'un guide d'entretien nous a permis de conduire des échanges de manière assez organisée pour faciliter ensuite le travail d'analyse à partir des concepts, des cadres théoriques de nos travaux et de nos questions de recherche, tout en laissant la place à la spontanéité, aux détours, voire aux échanges informels. Les entretiens semi-directifs permettent, grâce au guide d'entretien de garder une certaine maîtrise du temps. Nous avons dévoilé nos intentions en nous présentant et en présentant l'objet de notre recherche dès la sollicitation puis cette présentation est renouvelée au début de l'entretien. En effet, nous avons débuté chaque entretien par une brève présentation (Gavard-Perret et al., 2012, p.108). Nous avons opté pour la construction de deux grilles d'entretiens : une grille d'entretien pour les organisations d'accompagnement et les collectivités et une grille pour les porteurs de projets. Certains interlocuteurs ont fait l'objet de plusieurs entretiens et d'échanges non retranscrits mais qui ont fait l'objet de prises de notes. Ces entretiens complémentaires nous ont permis de faire état de l'avancement de notre réflexion, de confirmer ou d'infirmer certaines informations ou points de vue et d'avoir des éclairages sur les évolutions de la dynamique depuis les précédents rendez-vous.

Les deux premiers entretiens nous ont permis d'expérimenter la pertinence de notre questionnaire et de déterminer notre posture éthique en suivant les principes de Garsten (2011) : informer les acteurs de l'objet de notre recherche et du cadre dans lequel il s'inscrit, obtenir l'accord pour être interrogé et enregistré, garantir la confidentialité des propos, une utilisation exclusive à notre travail de recherche : Mémoires de Master puis Thèse (Gilbert et Raulet-Croset, 2023). Cette démarche nous a permis de cheminer à travers le réseau des acteurs de l'accompagnement. Une partie des entretiens ont été réalisés à distance, en visioconférence et par téléphone pour deux d'entre eux, en raison d'une succession de périodes de confinement pendant la pandémie, ainsi que pour faciliter parfois les prises de rendez-vous dans un agenda contraint. Enfin, à travers les témoignages croisés de plusieurs acteurs de l'accompagnement, nous avons rencontré un premier entrepreneur, E-Hé et la Flâneuse à partir de 2021 puis Toulouse Espace Couture fin 2022.

Tableau 4-5 Entretiens réalisés et observations menées

Entretiens réalisés				
Qualités	Organisation	dates	durée	Commentaires
Responsable de service, Service Economie Sociale et Solidaire, Direction de l'Economie et de l'innovation.	Conseil Régional	25/06/2020	50'	Entretien par téléphone
Coordinatrice des activités " émergence "	France Active MPA-Occitanie - Première Brique	09/07/2020	60'	Entretien Teams
Cheffe de projet économie sociale et solidaire et innovation sociale, Direction Action Economique	Toulouse Métropole - Première Brique	29/07/2020	80'	Entretien en présence
Co-fondateur E-Hé	E-Hé	01/04/2021	86'	Entretien zoom
Cheffe de projet économie sociale et solidaire et innovation sociale, Direction Action Economique	Toulouse Métropole - Première Brique	07/04/2021	58'	Entretien zoom
Co-fondateur E-Hé		25/06/2021		Prises de notes
Responsable de service, Service Economie Sociale et Solidaire, Direction de l'Economie et de l'innovation.	Conseil Régional	06/12/2021	35'	Entretien par téléphone
Co-fondateur E-Hé		13/12/2021	67'	Entretien téléphonique
Directeur Régional	France Active - MPA Occitanie - Première Brique	13/12/2021	78'	Entretien en présence
Chargée de mission, Service Economie Sociale et Solidaire, Direction de l'Economie et de l'Innovation, site de Toulouse	Conseil Régional, Cité +	15/12/2021	58'	Entretien zoom
Cheffe de projet économie sociale et solidaire et innovation sociale, Direction Action Economique	Toulouse Métropole - Première Brique	17/12/2021		Prise de notes
Co-fondatrice E-Hé	E-Hé	21/12/2021	31'	Entretien téléphonique
Directeur de l'Action Économique, Direction de l'Action Économique	Toulouse Métropole	21/12/2021	93'	Entretien téléphonique

Chargée d'accompagnement Cité +	Agence Ad'Occ - Cité +	04/01/2022	59'	Entretien zoom
Chargée d'Etude et d'accompagnement	Réseau Entreprendre Occitanie - Garonne	20/01/2022	92'	Entretien Teams
Chargée de mission	Le Mouvement Associatif Occitanie - Parcours Adress	27/01/2022	88'	Entretien Google Meet
Coordinatrice des activités " émergence "	France Active MPA-Occitanie - Première Brique	17/02/2022	60'	Entretien Google Meet
Chargée de mission	Cité +	24/03/2022	42'	Réunion Teams
Chargée de mission	Agence Ad'Occ - Cité +	16/06/2022	52'	Entretien Teams
Entrepreneuse Directrice	Toulouse Espace Couture	20/12/2022	80'	Entretien Espace Couture
Elue chargée de l'ESS Toulouse Métropole, Ville de Toulouse	Première Brique	05/01/2023	54'	Entretien Mairie
Consultante, élue municipale	Parcours ADRESS	11/01/2023	94'	Entretien Visio
Chargée de mission	Agence Intercalaire	08/03/2023	66'	Entretien Visio
Auto-entrepreneuse- Bénévole	Toulouse espace Couture	31/03/2023	54'	Entretien Espace couture
Auto-Entrepreneuse - Locataire	Toulouse Espace Couture	05/04/2023	85'	Entretien Espace couture
Consultante	Parcours DLA - Montpellier	11/04/2023	68'	Entretien Visio
Chargée d'accompagnement	DLA	06/04/2024	64'	Entretien présentiel
Chargé d'accompagnement	DLA - Fabrique à initiatives	20/03/2024	68'	Entretien présentiel
Observations menées				
Atelier d'Idéation	Première Brique	18/05/2021	Notes	Observation participante
SITEM - Salon international des musées, des lieux de culture et de tourisme, Carrousel du Louvres, Paris	Table Ronde Retour d'expérimentation Flâneuse-musée du Louvres, Carrousel du Louvres, Paris	30/06/2022	Notes	Observation
Journée Formation croisée ESS - Politique de la Ville	Toulouse Métropole, France Active, la CRESS et l'AVISE	07/12/2022	Notes	Transcription de la visite (60') Observation participante
Pause déjeuner les Imaginations Fertiles	Les imaginations fertiles - Tiers lieux	21/03/2023	Notes	Observation

L'économie sociale et solidaire mérite-t-elle d'être (davantage) médiatisée ?	Club de la Presse Occitanie, Reporters d'Espoirs, Les Halles de la Transition, Tiers-lieux	11/04/2023	Notes	Observation	
Impulser des innovations sociales au service de la transition écologique avec la Fabrique à initiatives	Webinaire de l'Avis	09/05/2023	Notes	Observation	
Quelles coopérations pour relever les défis du siècle ?	La Fonda et l'Agence Ellyx, Petit Bain, Paris	21/09/2023	Notes	Observation	
Présentation du Guide " Entreprendre en ESS "	Webinaire Adress	19/06/2024	Notes	Observation	
Toulouse Métropole Impact	Toulouse Métropole	19/11/2024	Notes	Observation participante	non
Atelier communication	Toulouse Espace Couture	02/03/2023	Notes	Observation participante	
Rendez-vous de l'économie engagée	Région - Pôle Réalis - Montpellier	10/03/2023	Notes	Observation participante et notes	

28 Entretiens pour près de 29 heures et 11 observations pour 39 heures

Conclusion

Notre analyse qualitative s'appuie sur une démarche compréhensive et processuelle. Il s'agit d'élaborer un design de recherche cohérent avec notre posture épistémologique et notre sujet de recherche. Dans une dynamique processuelle, notre recherche s'inscrit dans l'observation et l'analyse de processus en train de se faire, avec un contexte de recomposition du territoire et d'intégration de l'économie sociale et solidaire et de l'ESS dans les politiques publiques. La mise en œuvre de deux réformes législatives est à l'origine de cette séquence de recomposition : la loi NOTRe qui réorganise le découpage des régions et renforce les compétences des Régions et des Métropole ; la loi ESS qui définit l'innovation sociale et le champ de l'économie sociale et solidaire ainsi que les structures juridiques dont elle relève.

Nous disposons d'un terrain d'observation privilégié d'un phénomène complexe, depuis un territoire où est présente une grande diversité d'acteurs, engagés dans des dynamiques d'innovation sociale à travers des projets entrepreneuriaux et des dispositifs de soutien à ces projets. Notre rencontre avec le terrain nous a conduit à organiser nos observations en trois grandes étapes et nous a permis de faire des allers-retours avec la théorie. La présentation de notre travail, tout au long de notre parcours de recherche, ainsi que la mobilisation de différents cadres théoriques nous ont conduit à préciser encore notre problématique.

Cette rencontre avec notre terrain de recherche a été préparée par un premier travail d'arpentage de la documentation disponible. Les observations et les entretiens semi-directifs nous ont ensuite permis d'identifier trois études de cas à partir desquels nous pouvons mener nos analyses des processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale. Nous avons retenu la narration pour présenter notre étude empirique. La quatrième partie du chapitre sera consacrée à la présentation des choix retenus pour le traitement des données.

4. Traitement des données : une approche phénoménologique pour soutenir la narration.

Nous avons réalisé un premier codage des entretiens à partir de la grille d'analyse de la théorie du travail institutionnel qui a mis en lumière les stratégies spécifiques des acteurs publics impliqués dans le soutien à l'innovation sociale, dans leur collectivité territoriale. Nous avons, par ce premier codage, identifié les différentes stratégies à travers l'analyse de leurs actions au sein de la Métropole en ce qui concerne les acteurs de Première Brique ainsi que les stratégies déployées par les acteurs de la Région

Occitanie au sein de la collectivité. Cependant, nous avons besoin d'un appareil théorique qui nous permette d'analyser l'action de toutes les parties prenantes de l'écosystème, celle des porteurs de projets, des organisations d'accompagnement prestataires ou encore des organisations d'accompagnement du domaine privé comme celle des entreprises du territoire. La densité et la complexité des inter relations dans un écosystème d'acteurs divers nécessitait d'adopter un cadre pour observer les dynamiques à l'œuvre entre une multiplicité de parties prenante.

En nous intéressant à l'approche par le *Middleground* (Cohendet et al., 2009 ; 2011, 2017, 2021 ; Grandadam et al., 2013 ; Muller et al., 2021) et son analyse des mécanismes de créativité, nous nous sommes dotée d'un cadre d'analyse qui fait écho à notre projet de recherche. En effet, il nous permet de situer les acteurs dans différentes strates (*l'upperground* pour les institutions et *l'underground* pour les porteurs de projets) et d'observer, à travers les quatre composantes que sont les espaces, les lieux, les événements et les projets, leurs interrelations et les dynamiques des mécanismes de soutien à l'innovation sociale. Cette approche révèle le rôle d'intermédiation de certains acteurs, en particulier l'organisation Première Brique. Mobilisée par Slitine, Chabaud et Richez Battesti (2024) pour analyser le rôle d'intermédiation joué par l'innovation sociale, cette approche encore peu présente dans les travaux en sciences de gestion, nous a conduit à redéfinir ainsi notre problématique :

En quoi la dynamique du Middleground de l'ESS contribue-t-elle à l'institutionnalisation de l'innovation sociale dans le territoire ?

Nous avons rédigé une première description (Dumez, 2016) des trois études de cas en nous appuyant sur la chronologie des événements telle qu'elle nous a été présentée par les acteurs lors des entretiens. Cette première étape nous a permis d'identifier les tensions, les points de bascule et les composantes du *Middleground* dans les récits. Cependant, nous avons besoin d'une lecture plus fine et plus exhaustive pour procéder à nouveau à un traitement de nos données. Il s'agissait de nous assurer de n'avoir négligé aucune piste, pour confirmer ou infirmer certaines de nos analyses avant de construire une présentation de notre étude empirique sous la forme d'une narration. Nous avons retenu, pour traiter nos données chaudes (les entretiens et les transcriptions de nos observations) une proposition méthodologique inspirée par l'approche phénoménologique afin d'identifier les phénomènes tels qu'ils sont révélés par les acteurs au regard des notions mobilisées par notre recherche et de notre question de recherche.

4.1 Une approche phénoménologique

En nous référant à la méthode phénoménologique (Paillé, Muchielli, 2021 ; Mouricou, Garreau in Garreau et al., 2019), nous avons élaboré des « *catégories conceptualisantes* », définies par Paillé et Muchielli « *comme une production textuelle se présentant sous la forme d'une brève expression permettant de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau de recherche* » (Paillé, Muchielli, 2021, p. 360). Pour construire les catégories conceptualisantes, nous avons fait le choix, dans le traitement de notre matériau, en particulier dans les entretiens, de prendre en compte la manière dont les acteurs appréhendent les concepts mobilisés dans le cadre de notre recherche tels que transformation sociale, innovation sociale, territoire, économie sociale et solidaire notamment. Les entretiens ont été menés auprès des acteurs pour avoir accès au récit de leur expérience à travers leur pratique professionnelle ainsi qu'à travers leur engagement et leur parcours personnel. En annotant les transcriptions des entretiens nous avons repéré des phénomènes décrits que nous avons articulés ensuite avec les concepts utilisés dans notre recherche. En effet, lors des entretiens semi-directifs nous avons présenté nos questionnements et avons résumé, en introduction de chaque entretien, notre problématique de recherche. Ainsi, nous avons constaté que les personnes interrogées ont été placées de manière sous-jacente dans une posture de partie prenante de notre réflexion. Cette introduction et les prémices aux entretiens à travers les demandes formulées par courriels ou les contacts préalables les ont conduits à répondre, avec la chercheuse, aux questions de recherche. Elles ont ainsi répondu en quoi, à travers le récit de leurs pratiques et de leurs expériences, elles contribuent ou ont contribué à la transformation du territoire. Les concepts présentés dans la revue de littérature sont également présents dans les entretiens comme faisant partie de la culture commune en particulier des acteurs de l'accompagnement, et il nous a semblé pertinent de les retenir dans l'élaboration des catégories conceptualisantes.

4.1.1 Distinguer les catégories d'acteurs

Nous avons séparé le traitement des entretiens en deux temps, en séparant en deux types les populations interrogées : d'une part les acteurs des politiques publiques ou privées de soutien à l'innovation sociale et aux entreprises de l'économie sociale et solidaire et d'autre part, les entrepreneurs et porteurs de projets accompagnés. En effet, il nous a semblé nécessaire, pour rester cohérent avec la proposition méthodologique phénoménologique, de partir de la parole des acteurs pour construire les catégories conceptualisantes. Or les postures, les objectifs et les expériences et la culture sont différentes entre les deux populations aussi, les catégories émergentes des discours

devaient pouvoir faire l'objet d'une première lecture distincte. Ceci, afin de conduire une confrontation entre le discours porté par les institutions et organisations intermédiaires et celui porté par les bénéficiaires des dispositifs d'accompagnement. Cette approche méthodologique nous a semblé utile pour identifier les contradictions et les différences de perception entre acteurs de l'accompagnement et entrepreneurs accompagnés et révéler d'éventuelles tensions.

Parmi les acteurs de l'accompagnement des projets et entreprises de l'innovation sociale, il existe également plusieurs types d'acteurs : celles et ceux qui exercent des fonctions de pilotes d'organisations intermédiaires comme les élus, les dirigeants des organisations ou des services des collectivités et celles et ceux qui interviennent directement dans l'accompagnement des entrepreneurs. Les premiers jouent un rôle formel dans les orientations stratégiques des politiques publiques de soutien à l'innovation sociale, les seconds ont un rôle opérationnel dans la mise en œuvre de ces politiques publiques.

En organisant de manière distincte, l'analyse des entretiens par type d'acteurs nous avons pu constater que certaines des catégories conceptualisantes élaborées à partir des entretiens réunissent tous les types d'acteurs tandis que d'autres catégories émergent uniquement dans les entretiens de certains types d'acteurs comme les entrepreneurs alors qu'elles sont absentes des entretiens des acteurs de l'accompagnement. Les distinctions et les points de tensions entre les types d'acteurs apparaissent également lorsqu'il s'agit d'identifier les spécifications des propriétés des catégories conceptualisantes.

4.1.2 Spécification des propriétés des catégories et identification des conditions d'existence

En effet, il s'agit de spécifier les propriétés essentielles que recouvre chacune des catégories conceptualisantes. Ce travail de spécification des catégories nous permet d'observer les différentes approches entre les catégories d'acteurs des phénomènes identifiés et de faire émerger les controverses en éclairant ainsi les tensions qui traversent l'écosystème analysé. L'analyse des entretiens permet de relever les contradictions, les critiques et différences d'appréciation entre les acteurs. Elle révèle les rapports de force au sein de l'écosystème d'innovation sociale et les modalités de leur résolution par les acteurs parties prenantes.

Enfin, l'identification des conditions d'existence des phénomènes relève d'une démarche abductive en ce qu'elle nous entraîne à rechercher, en nous référant aux récits des acteurs, les conditions nécessaires aux mécanismes qui favorisent ou freinent les dynamiques identifiées. En effet, « *les conditions d'existence d'un phénomène renvoient aux situations, aux événements ou aux expériences*

en l'absence desquelles le phénomène ne se matérialiserait tout simplement pas dans le contexte qui est le sien. » (Paillé, Mucchielli, 2021, p. 408). Nous avons dans un premier temps identifié dix catégories conceptualisantes à travers l'analyse des entretiens et pour chacune d'elle relevé les spécifications et les conditions d'existence, puis nous avons mené un travail de recoupement et de regroupement des spécifications et des conditions d'existence.

Tableau 4-6 Première synthèse du codage par catégories conceptualisantes

Catégories et définitions	Spécifications (propriétés)	Conditions d'existence
Innovation sociale Les innovations sociales proposent des solutions nouvelles (produits, services, méthodes), pour répondre à un ou des besoins et accompagner des évolutions sociales.	Innovations organisationnelles Innovations méthodologiques Réponse nouvelle et coconstruite avec les personnes concernées à un problème social à partir d'une enquête (besoin, environnement, ressources) Démarche itérative : expérimentation, évolution, adaptation	Reconnaissance de l'IS comme solution pertinente Compétence politiques des collectivités territoriales Acteurs de l'ESS engagés dans les dynamiques Possibilités d'expérimentation Réseaux (constitution, développement) Organisations d'accompagnements et dispositifs Absence de concurrence et débouchés économiques
Processus de création L'innovation sociale passe par des étapes qui permettent de passer de l'idée à un projet d'entreprise d'innovation sociale.		
Engagement personnel dans l'ESS Liens personnels des acteurs avec les principes de l'économie sociale et solidaire.	Alignement personnel entre conviction et activité professionnelle Prise de risque Accompagner l'émergence et le développement de l'innovation sociale soit par un accompagnement spécifique basé sur les critères de l'ESS, soit par une intégration dans les modèles classiques.	Protection des innovations : Brevets, homologations Ressources disponibles dans le territoire Accès à des lieux ouverts aux démarches de l'ESS et à l'innovation Capital social des porteurs de projets Temps pour la démarche réflexive et la co-construction
Démarche entrepreneuriale Démarche adoptée par les acteurs dans leur dynamique entrepreneuriale d'innovation sociale.	Construire un soutien public à l'entrepreneuriat d'IS à partir des besoins des publics et des contraintes du territoire	Partenariats Espaces d'apprentissage Elaboration d'un système d'évaluation de la performance
Validation de la stratégie entrepreneuriale Appréciation par les acteurs de la stratégie entrepreneuriale qu'il s'agisse de la leur ou de celle d'autres parties prenantes du territoire.	Recherche d'une rentabilité économique comme levier de la transformation et du changement d'échelle. Les statuts de l'ESS présentent des contraintes qui sont soit considérées comme des freins au développement du projet et à la rencontre du marché, soit	Cadres institutionnels pour l'innovation sociale et l'ESS

Validation du statut juridique des entreprises ESS Appréciation par les acteurs de la qualité des statuts juridiques proposés aux entreprises de l'ESS au regard des objectifs entrepreneuriaux spécifiques.	perçus comme une garantie contre le dévoiement du projet social initial et qui favorise l'accès à la commande publique.	Politiques publiques nationales et territoriales de soutien à l'IS et à l'ESS Proximité entre les acteurs & confiance Espaces d'ajustement entre les acteurs du réseau
Transformations sociales Les transformations (qui ne sont pas énoncées sous le terme de transformation sociale) réalisées, attendues ou recherchées par les acteurs.	Espaces d'apprentissage ouverts aux acteurs du territoire à travers l'enrôlement des acteurs du territoire dans le soutien à des projets d'IS => acculturation aux principes de l'ESS. Reconnaissance des modèles socio-économiques de l'ESS (mesure d'impact) et émergence d'un cadre institutionnel spécifique à l'innovation sociale.	
Validation des objectifs de transformation sociale Appréciation des acteurs sur les objectifs de transformation de la société et des modèles économiques par le soutien à l'innovation sociale.	Espaces d'ajustement entre les acteurs de l'accompagnement => résolution des tensions par la coopération et la complémentarité. Construction et développement des réseaux => accès aux ressources ; développement de la notoriété = renforcement de la légitimité.	
Territoire et politiques publiques Perception de l'intervention des politiques publiques, dont celles dédiées à l'ESS, dans les dynamiques territoriales.		
Territoire et proximité Perception des effets de la proximité et du territoire sur les dynamiques entre les acteurs et identification des articulations entre les parties prenantes.		

A l'issue de ce premier niveau d'analyse, nous avons réalisé une seconde étape qui nous a permis de retenir quatre grandes catégories reformulées. En effet, « *Il arrive bien sûr que l'analyste, pour son induction, fasse en partie appel à des concepts analogiques ou à un univers conceptuel précis pour générer sa catégorie (...)* », cependant « *son effort principal consiste à construire ou à assembler et non à importer un concept (...).* » (Paillé et Mucchielli, 2021, p. 385-386). Nous avons alors regroupé les

conditions d'existence communes aux différentes catégories dans trois grandes familles : les acteurs et les réseaux, les ressources du territoire et le cadre institutionnel et politique.

Tableau 4-7 Présentation synthétique des catégories, spécificités et conditions d'existence

Catégories et définitions	Spécifications (propriétés)	Conditions d'existence
Qualification des projets d'Innovation sociale Les innovations sociales proposent des solutions nouvelles (produits, services, méthodes), pour répondre à un ou des besoins et accompagner des évolutions sociales. Les projets d'IS suivent des étapes spécifiques (ingénierie) pour passer de l'idée au projet entrepreneurial.	Innovations organisationnelles Innovations méthodologiques Réponse nouvelle et coconstruite avec les personnes concernées à un problème social à partir d'une enquête (besoin, environnement, ressources) Démarche itérative : expérimentation, évolution, adaptation	1. Les acteurs et les réseaux Acteurs de l'ESS engagés dans les dynamiques Capital social des porteurs de projets Temps pour la démarche réflexive et la co-construction Espaces d'apprentissage Possibilités d'expérimentation
Développement d'un projet entrepreneurial d'innovation sociale. La démarche entrepreneuriale d'innovation sociale est issue d'un engagement personnel et entraîne l'élaboration de stratégies en tension entre un objectif d'utilité sociale et la recherche de la performance économique.	Alignement personnel entre conviction et activité professionnelle Prise de risque Accompagner l'émergence et le développement de l'innovation sociale soit par un accompagnement spécifique basé sur les critères de l'ESS, soit par une intégration dans les modèles classiques. Construire un soutien public à l'entrepreneuriat d'IS à partir des besoins des publics et des contraintes du territoire Recherche d'une rentabilité économique comme levier de la transformation et du changement d'échelle. Les statuts de l'ESS présentent des contraintes qui sont soit considérées comme des freins au développement du projet et à la rencontre du marché, soit perçus comme une garantie contre le dévoiement du projet social initial et qui favorise l'accès à la commande publique.	Réseaux (constitution, développement) Partenariats Espaces d'ajustement entre les acteurs du réseau Proximité entre les acteurs & confiance 2. Les ressources du territoire Ressources disponibles dans le territoire Accès à des lieux ouverts aux démarches de l'ESS et à l'innovation Absence de concurrence et débouchés économiques Protection des innovations : Brevets, homologations Reconnaissance de l'IS comme solution pertinente 3. Cadre institutionnel et politique

Les transformations réalisées, attendues ou recherchées par les acteurs. Les projets d'innovation sociale ont pour objectifs d'impulser des transformations sociales qui peuvent se situer à différents niveaux en fonctions des acteurs : comportements, normes, culture, modèles économiques, règles.	Accompagner une évolution (rapides) des comportements collectifs. Acculturer l'environnement à l'IS et aux principes de l'ESS à travers des mécanismes d'apprentissage collectifs et des processus de coconstruction. Renforcer la légitimité de l'IS et de l'ESS par la reconnaissance de ses modèles socio-économiques (mesure d'impact) et de ses démarches entrepreneuriales (ingénierie).	Cadres institutionnels pour l'innovation sociale et l'ESS Politiques publiques nationales et territoriales de soutien à l'IS et à l'ESS Compétence politiques des collectivités territoriales Elaboration d'un système d'évaluation de la performance Organisations d'accompagnements et dispositifs
Un Territoire structurant pour les dynamiques d'innovation sociale La proximité entre les acteurs du territoire favorise les articulations entre les parties prenantes et la structuration de dynamiques de développement de projets d'innovation sociale. Le territoire est un espace ressource.	Contribuer à l'émergence et à la consolidation d'un cadre institutionnel et spécifique à l'innovation sociale. Favoriser l'intégration de l'innovation sociale et ses objectifs en termes d'intérêt général dans le tissu économique classique. Territoire limité en termes de marché pour les innovations sociales.	

Nous pouvons alors proposer un schéma de représentation des phénomènes identifiés par notre travail d'enquête et le traitement de nos données.

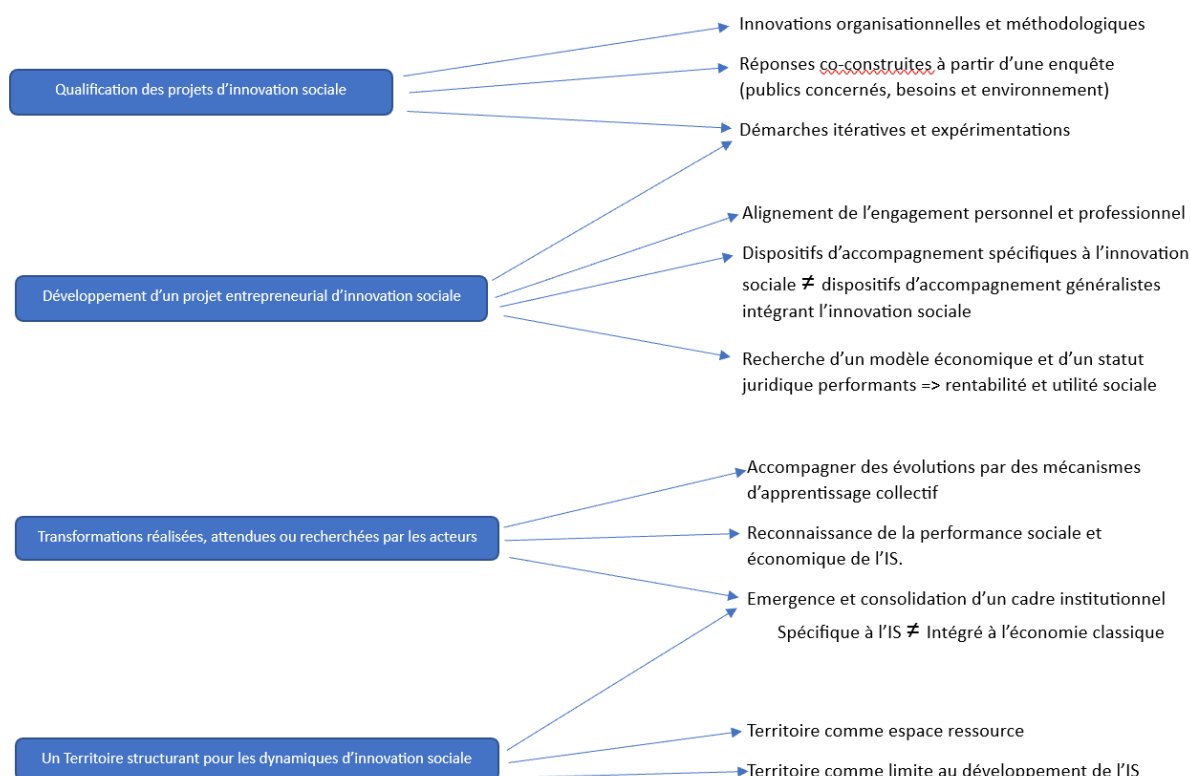
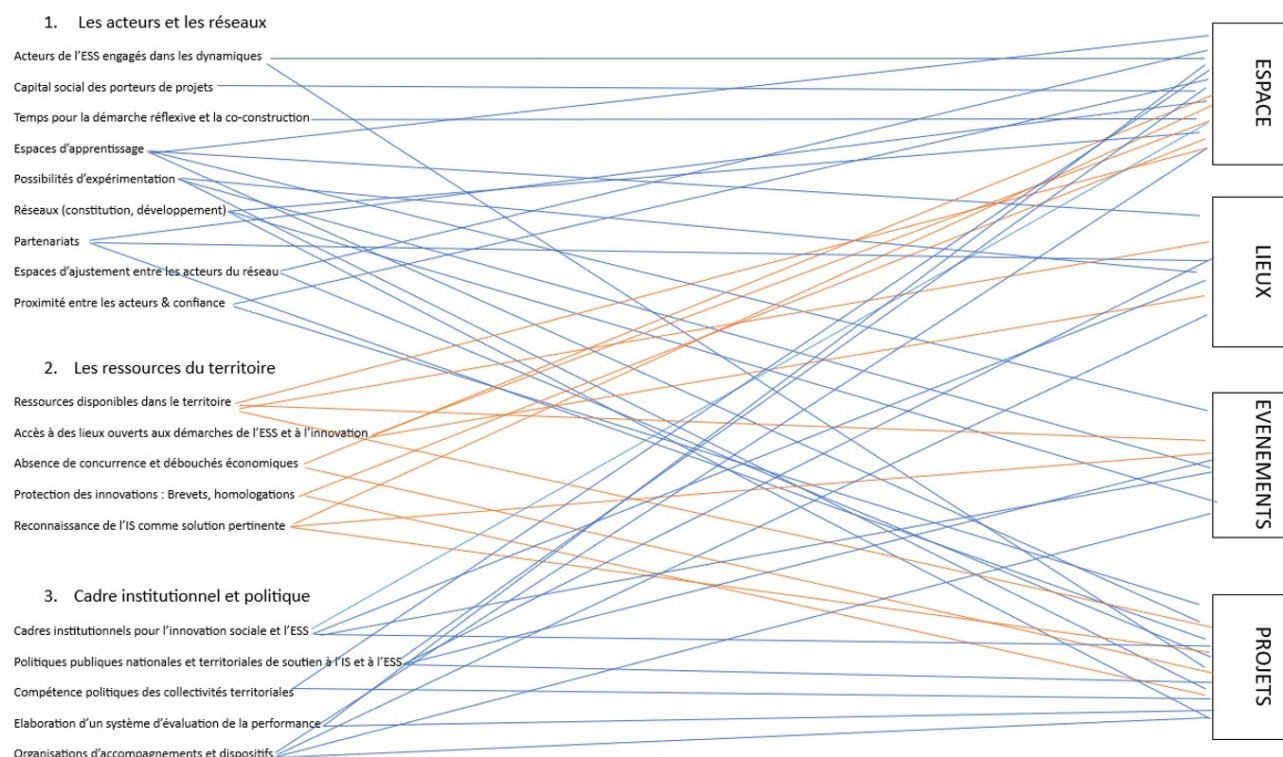


Schéma 4-7 – Présentation des principaux phénomènes et leurs propriétés

Source : auteur

En nous appuyant sur l'approche par le *Middleground* nous nous intéressons plus particulièrement à ces quatre composantes que sont les espaces, les lieux, les événements et les projets pour analyser le rôle des mécanismes situés au niveau du *Middleground* qui participent aux processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale. Nous avons alors intégré à cette approche méthodologique une analyse au niveau du *middleground* afin de distinguer, dans notre traitement des données, les espaces (les significations), les lieux, les événements et les projets pour procéder à l'analyse de leur rôle dans les dynamiques de transformation. Ce dernier niveau d'analyse sera particulièrement intéressant pour situer les mécanismes d'institutionnalisation à travers les interrelations entre les acteurs de l'écosystème et montrer comment l'institutionnalisation de l'innovation sociale contribue aux transformations. En reliant les conditions d'existence des phénomènes identifiés avec les quatre composantes du *Middleground* nous pouvons observer que ces dynamiques activent le *Middleground*, en particulier les espaces et les projets.

Schéma 4-8 – activation du *Middleground* à partir des conditions d'existence des phénomènes

Source : auteur

Ce travail analytique des phénomènes en cours dans l'écosystème d'innovation sociale du territoire de la métropole toulousaine a été mobilisé pour l'analyse des entretiens. Nous avons relevé précédemment que la documentation produite et collectée dans le cadre de notre recherche devait être maniée avec prudence dans la mesure où, élaborée par les organisations intermédiaires et les collectivités, elle revêt un caractère performatif. Nous n'avons pas eu accès à des documents internes comme les comptes rendus de réunions, des conventions ou des correspondances entre les parties prenantes de l'écosystème par exemple. Cependant, cette documentation, confrontée aux données collectées lors des entretiens permet d'apporter un éclairage au niveau du *Middleground* sur les dynamiques dans les significations (l'espace cognitif), les événements, les lieux et les projets. Ces données doivent être examinées sous le prisme des intentions quant aux producteurs et aux diffuseurs de ces contenus. Enfin, les observations sur le terrain ont fait l'objet de prises de notes et de comptes rendus et permettent de confirmer ou d'infirmer les constats tirés des entretiens, de rencontrer les publics concernés par les innovations sociales, de donner une certaine matérialité à l'écosystème

étudié. Cette proposition analytique nous permet ensuite de construire une narration pour présenter notre étude de cas dans une chronologie qui s'attache à mettre en lumière les phénomènes et leurs dynamiques pour éclairer, dans notre analyse, les étapes de la transformation sur une période longue de plusieurs années. Nous avons, par l'articulation de la méthodologie phénoménologique et la narration, la possibilité de procéder à une analyse sur différents niveaux. D'une part l'identification, la spécification et les conditions d'existence de phénomènes tels qu'ils sont vécus par les acteurs, à partir du récit qu'ils en livrent lors des entretiens et qui font apparaître les points de convergence dans les discours des acteurs ainsi que les points de tension et les conflits. D'autre part, la narration permet de compléter l'analyse en situant ces phénomènes dans une chronologie, révélant les grandes étapes des processus identifiés.

4.2 Construire une chronologie

L'analyse de notre matériau à partir des catégories conceptualisantes nous permet d'identifier les principaux phénomènes participant des dynamiques de transformation. Il s'agit de replacer les étapes du processus à partir des données (Bidart et Mendez, 2016) pour et établir une chronologie (Dumez, 2016) afin de construire notre narration. En effet, « *Le chercheur qui veut donc expliquer une dynamique sociale, d'interactions entre des individus ou de développement institutionnel, peut passer par la narration.* » (Dumez, 2016, p. 142-143). Si la narration peut être envisagée comme un outil de discussion des théories existantes pour en développer de nouvelles, là n'est pas notre ambition. En revanche, Dumez nous indique que si elle est construite relativement indépendamment des théories, c'est une méthode pour éviter le risque de circularité. De plus, elle nous semble être une méthode d'objectivation qui peut nous permettre de chercher la tension entre les visions des acteurs et notre vision en tant que chercheuse. L'analepse qui précède la dynamique engagée par les collectivités et celle engagée par les acteurs de l'ESS est prise en compte dans l'élaboration d'une chronologie qui tient compte des décalages entre les acteurs dans les phénomènes observés pour identifier des facteurs explicatifs. La construction d'une narration est une méthode qui propose de mettre en série les actions et interactions et repérer les grands types de moments critiques et les mettre en évidence. L'établissement d'un ordre de succession au sein d'un processus permet de mettre en lumière les liens de cause à effet lorsqu'ils existent ou les effets de cristallisation issus de plusieurs séries d'événements indépendants et qui changent les dynamiques antérieures. Dumez nous indique que c'est une méthode qui permet de mettre en relation des données empiriques au statuts divers et de travailler des hypothèses plausibles rivales et qui doit nous conduire à mener des confrontations serrées entre différentes explications possibles.

Conclusion

Nous avons articulé deux cadres méthodologiques pour construire une narration. L'approche phénoménologique pour faire émerger, à partir de catégories conceptualisantes, les phénomènes tels qu'ils ont été construits par le discours des acteurs en éclairant les tensions constitutives des dynamiques de transformation sociale dans l'écosystème. Cette proposition méthodologique nous permet une lecture par l'approche du *Middleground* en identifiant les acteurs institutionnels situés dans l'*upperground* et des innovateurs au niveau de l'*underground*. En nous intéressant aux composantes du *Middleground* que sont les espaces, les lieux, des événements et les projets pour notre analyse nous pouvons distinguer les dynamiques et les situer pour observer le rôle des différents acteurs de l'écosystème dans les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale.

Enfin, la constitution d'une chronologie en suivant la proposition de Dumez (2006) nous permet, de construire une narration qui retient les cheminements croisés des acteurs de l'accompagnement et des porteurs de projets pour identifier les controverses qui traversent l'écosystème, les points de basculent et qui émergent dans les interactions. Nous éclairons ainsi les évolutions, les tensions et leur résolution par un travail d'analyse qui prend en compte la complexité d'un écosystème multi-acteurs et en constante évolution.

Cette proposition méthodologique fait dialoguer les acteurs pour affiner ainsi notre analyse des dynamiques au sein de l'écosystème à travers les tensions qui émergent des récits des multiples parties prenantes. Cette présentation chronologique est articulée avec une représentation des phénomènes au niveau du *Middleground* et nous invite à analyser les processus de créativité des acteurs dans un *Middleground* où s'opèrent des dynamiques d'échanges à travers des espaces, dans des lieux, et par leur participation à des événements et des projets. Ainsi, cette proposition méthodologique combinée pour le traitement des données nous offre la possibilité de construire une analyse des phénomènes d'institutionnalisation de l'innovation sociale à partir des inter actions entre les parties prenantes situées dans un territoire en prenant en compte l'ensemble de ces dimensions ; la situation des différents acteurs et leur participation à l'animation d'un *Middleground* d'innovation sociale. La troisième partie sera consacrée à la présentation de notre étude de cas, située dans un contexte historique et à la présentation de notre analyse.

Conclusion du chapitre IV

En partant d'un questionnement personnel et professionnel sur les conditions qui permettent à l'innovation sociale de provoquer des transformations sociales nous avons cheminé dans notre recherche pour nous intéresser à la capacité du secteur de l'ESS à accompagner des processus d'institutionnalisation des innovations sociales en poursuivant un projet de transformations sociales.

Pour appréhender cette enquête qualitative et longitudinale puisque cette recherche se déroule sur une période de cinq ans, nous nous inscrivons dans une approche constructiviste car il s'agit d'observer un phénomène en train de se réaliser. De plus, notre implication personnelle dans cette réflexion nous engage en tant que chercheuse à participer indirectement au processus en cours en participant à la production de savoir par des allers-retours entre observations de terrain et retours vers la théorie. Notre raisonnement est ainsi structuré dans une boucle récursive entre abduction, déduction et induction. Notre contexte de recherche est en mouvement puisque nous nous situons dans une séquence où deux lois entrent en application dans un territoire donné : la loi ESS 2014 et la loi NOTRe 2015. Cette évolution encore récente au démarrage de notre enquête entraîne des perturbations par l'intégration de l'innovation sociale et de l'économie sociale et solidaire dans les politiques publiques territoriales et par une redéfinition du territoire prescrit l'organisation d'une grande région Occitanie qui dispose de deux métropoles, Toulouse et Montpellier, avec des effets de concurrence entre elles.

Nous assistons à l'émergence d'un écosystème d'innovation sociale dans la métropole toulousaine, soutenu par des organisations d'accompagnement des projets entrepreneuriaux d'innovation sociale avec le concours des collectivités, en particulier la Métropole et la nouvelle Région Occitanie. Nous avons pu identifier les différentes composantes d'un écosystème de soutien à l'innovation sociale du territoire : les organisations ressources (expertise et financement), les collectivités territoriales, les organisations d'accompagnement des projets et les dispositifs qu'elles utilisent. Nous avons pu présenter une cartographie de ces acteurs et de la densité de leurs interrelations. Ceci permet d'expliquer notre choix de porter, dans le cadre de notre étude empirique, notre éclairage sur une organisation intermédiaire qui se trouve au centre de la dynamique de cet écosystème de soutien à l'innovation sociale et à l'ESS.

Notre analyse s'inscrit dans une démarche compréhensive articulée avec une approche processuelle pour nous permettre d'être à l'écoute des évolutions et reconfigurations d'un territoire en évolution

en prenant en compte la parole des acteurs parties prenantes de cette dynamique. Nous avons retenu la narration (Dumez, 2016) pour la présentation de trois études de cas qui portent pour l'une sur l'organisation intermédiaire Première Brique et pour les deux autres sur les parcours entrepreneuriaux de deux projets d'innovation sociale : la flâneuse de l'entreprise E-Hé et Toulouse Espace Couture. La narration permet d'articuler différentes chronologies ; celle proposée par les acteurs et celle issue des pratiques en tenant compte des décalages entre les discours des différentes parties prenantes et avec nos observations.

Notre questionnement initial a connu différentes étapes d'évolution durant la thèse. Nous sommes partie d'un questionnement sur la participation des acteurs d'innovation sociale et des collectivités territoriales au processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale. Après notre rencontre avec l'approche du *Middleground*, nos retours sur le terrain et différentes restitutions de notre travail auprès du monde académique et des acteurs de terrain interrogés, notre problématique de recherche a connu plusieurs évolutions avant de nous demander :

En quoi la dynamique du *Middleground* de l'ESS contribue-t-elle à l'institutionnalisation de l'innovation sociale dans le territoire ?

Nous avons procédé à l'exploration de notre terrain de recherche, en trois grandes séquences entre l'été 2020 et le printemps 2023, ce qui nous a conduit à mener vingt-huit entretiens et onze observations. Nos données sont également constituées par une riche documentation que nous avons organisé en quatre catégories : la réglementation, la documentation institutionnelle, les analyses produites par les organisations d'expertise et les appels à projets et à candidatures. Enfin, nous avons pu suivre les initiatives et les messages des différentes parties prenantes de l'écosystème à partir des réseaux sociaux et des diverses newsletters auxquelles nous sommes abonnée. Le traitement des données, en adoptant une démarche phénoménologique nous a conduit à élaborer des "catégories conceptualisantes" en partant des discours des acteurs et en les confrontant aux concepts présentés dans notre revue de littérature. Ce travail nous a conduit à identifier à partir du discours des acteurs et leur perception les spécifications de l'innovation sociale, les caractéristiques de la démarche entrepreneuriale d'innovation sociale, les transformations sociales attendues et le rôle du territoire. Les conditions d'existence des dynamiques relèvent d'une démarche inductive et nous permettent d'identifier l'importance des acteurs et des réseaux, des ressources du territoire et du cadre institutionnel et politique pour les dynamiques à l'œuvre. En nous appuyant sur l'approche du *Middleground* nous avons relié ces conditions d'existence avec les composantes du *Middleground* :

les espaces, les lieux, les événements et les projets. Cette articulation nous a permis d'observer une densité dans l'activation des espaces et des projets dans les dynamiques.

Dans la troisième partie de notre thèse, nous présentons nos trois études de cas sous forme de narrations élaborées en prenant en compte les chronologies et les différentes temporalités ce qui nous permet d'éclairer les controverses et les tensions qui émergent dans les discours des acteurs interrogés. L'approche du *Middleground* nourrit notre effort d'analyse des processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale dans l'écosystème en identifiant les mécanismes à l'intérieur de ces processus. Cette analyse vient ainsi compléter la narration et révèle des perspectives qui seront présentées dans la quatrième partie de notre thèse consacrée à la discussion et à la conclusion.

PARTIE 3 – Présentation de l'étude empirique

Introduction

La troisième partie de notre thèse est consacrée à la présentation de notre étude empirique. Nous présenterons l'étude de cas de l'organisation intermédiaire Première Brique dans le chapitre V. En nous intéressant aux conditions d'émergence de cette organisation nous avons, à travers son parcours revenir sur la dynamique de constitution d'un écosystème d'innovation sociale du territoire. Nous pouvons également présenter le modèle organisationnel singulier adopté par cette organisation au service d'une politique publique territoriale, qui offre une grande agilité et lui permet de se développer comme une entreprise d'innovation sociale en élargissant son offre d'accompagnement à partir de l'identification des besoins du territoire. Nous reviendrons également sur le rôle d'intermédiation de Première Brique dans l'écosystème et montrerons, en nous appuyant sur l'approche du *Middleground*, qu'elle contribue à animer, coordonner et impliquer un vaste réseau d'acteurs dans le soutien à l'innovation sociale. En observant ses actions et les stratégies qu'elle adopte nous éclairerons les mécanismes par lesquels elle participe à institutionnaliser l'innovation sociale dans le territoire et à accompagner des phénomènes de transformation. La contribution des dispositifs d'accompagnement des projets d'innovation sociale sera analysée dans la quatrième partie du chapitre pour mettre en lumière leur place dans les processus du *Middleground* et identifier qu'ils instrumentent les organisations en connectant les acteurs institutionnels de l'*upperground* avec les créateurs et porteurs du projet de l'*underground*.

Le chapitre VI retrace le parcours de deux entrepreneurs d'innovation sociale, accompagnés par Première Brique. Le projet de l'entreprise E-Hé a émergé et s'est développé dans un dispositif d'incubation d'innovation sociale tandis que l'atelier Toulouse Espace Couture est élaboré dans un dispositif Fabrique à initiatives avant d'être transmis à une entrepreneuse chargée de son développement. Ce chapitre nous permet d'observer le rôle des porteurs de projet dans la dynamique d'institutionnalisation de l'innovation sociale et d'identifier les mécanismes à partir desquels ils entraînent des transformations sociales. Nous verrons en quoi le territoire constitue une ressource mais également une limite pour certaines innovations sociales et quelle stratégie est alors déployée par les porteurs de projet pour élargir leur réseau et accéder à de nouvelles ressources nécessaires au développement de leur projet entrepreneurial.

Nous mettrons l'accent sur les stratégies, accompagnées par l'organisation intermédiaire, de valorisation des projets à travers les candidatures aux appels à projet et concours, ainsi que sur l'importance des lieux dédiés à l'innovation sociale. La présentation de ces deux parcours entrepreneuriaux mettra également en lumière les tensions auxquelles font face les porteurs de projet pour ce qui est des statuts des entreprises de l'ESS et des impératifs de pérennisation de leur modèle économique. La troisième partie du chapitre permettra de montrer les problématiques communes à ces deux projets d'innovation sociale malgré leurs importantes différences de nature et d'objectifs et quelles sont les dynamiques qui leur permettent de jouer un rôle dans l'institutionnalisation de l'innovation sociale dans le territoire.

Chapitre V – Première Brique – une organisation intermédiaire partie prenante de l’institutionnalisation de l’innovation sociale et de l’ESS.

Introduction

Ce chapitre ouvre la présentation de notre étude empirique par la présentation de notre première étude de cas. En nous intéressant aux conditions qui président à la naissance de l’organisation intermédiaire Première Brique, à la structuration de son modèle organisationnel et aux rôles des personnalités qui l’animent, nous pourrions éclairer sa participation à la construction d’une politique publique territoriale de soutien à l’innovation sociale dans le territoire de la métropole toulousaine.

La dynamique de développement de l’économie sociale et solidaire engagée par les acteurs du territoire précède de quelques années l’adoption de la loi ESS de 2014. Certains des acteurs interrogés indiquent avoir participé aux travaux préalables à l’élaboration du texte de loi. Cela a forgé, au sein de l’organisation Première Brique, un lien fort avec les principes de l’économie sociale et solidaire. En retraçant les étapes clés qui ont conduit à la création de Première Brique, nous montrons que cette construction est le fruit d’une phase d’apprentissage engagée conjointement par les acteurs de Toulouse Métropole et de France Active MPA Occitanie, c’est-à-dire par les acteurs d’une collectivité territoriale et ceux d’une organisation de l’ESS. Le choix d’une organisation peu formalisée, dotée d’une gouvernance resserrée autour d’un sommet stratégique réunissant un nombre limité d’acteurs, offre une grande agilité organisationnelle et permet à l’organisation de procéder à des arrangements institutionnels.

Ce choix organisationnel permet à Première Brique de jouer un rôle d’intermédiation dans un écosystème d’innovation sociale qui réunit une grande variété d’acteurs, en participant à l’animation des dynamiques, en jouant un rôle de coordination, et en développant et consolidant les réseaux. Première Brique, confrontée à un contexte d’incertitude, doit faire face aux transformations du territoire avec l’arrivée de nouveaux acteurs. Elle développe une capacité à élaborer des solutions pour répondre aux besoins du territoire qu’elle identifie grâce à une veille exercée au sein de l’écosystème. Nous nous intéressons en particulier à une séquence conflictuelle liée à l’arrivée de nouveaux acteurs, issus de la nouvelle région Occitanie, qui décident d’implanter une offre de soutien à l’innovation sociale sur le modèle des dispositifs régionaux établis de longue date dans le territoire de Montpellier.

À travers cet épisode, en nous appuyant sur le récit des acteurs de Première Brique et de la région Occitanie, nous avons identifié des tensions au sein de l'écosystème ainsi que les modalités de gestion de ces situations conflictuelles. Nous nous attacherons plus particulièrement à analyser les conditions dans lesquelles ces tensions ont pu être résolues. Les effets de proximité entre certaines catégories d'acteurs seront mis en lumière, de même que la place des espaces d'ajustement mutuel.

Pour accompagner et soutenir l'innovation sociale dans le territoire, les organisations activent différents dispositifs d'aide à l'entrepreneuriat social, tels que des incubateurs, des accélérateurs ou encore des aides à l'implantation. La cinquième partie de ce chapitre permettra d'en préciser la fonction pour les organisations et pour l'ensemble des acteurs de l'écosystème d'innovation sociale, ainsi que leur rôle dans les dynamiques de transformation du territoire.

Ce chapitre permettra ainsi d'observer comment une organisation intermédiaire de soutien à l'entrepreneuriat d'innovation sociale participe à des processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale et favorise, dans le territoire, l'adoption de nouvelles pratiques, de nouvelles règles et d'une nouvelle culture, en référence aux principes de l'ESS. En nous appuyant sur une approche par le *Middleground*, nous montrerons que ces processus passent par la construction d'un sens commun entre diverses parties prenantes et s'appuient sur des lieux, des événements et des projets. L'ensemble de ces processus participe à l'animation d'un *Middleground* de l'innovation sociale dans le territoire, dont l'organisation intermédiaire Première Brique constitue un acteur central. En somme, Première Brique constitue un observatoire privilégié pour comprendre comment l'institutionnalisation de l'innovation sociale s'opère dans un cadre territorial donné. Cette étude de cas ouvre la voie à une analyse plus approfondie des processus à l'œuvre et des conditions de leur reproduction dans d'autres contextes.

1. Emergence de l'économie sociale et solidaire dans la politique publique de la Métropole

Introduction

En 2008, alors que la Ville de Toulouse connaît une alternance politique avec l'élection d'un candidat socialiste à la mairie et à la présidence de la métropole, une délégation dédiée à l'économie sociale et

solidaire est créée, et un élu est nommé à sa tête. Un poste de technicien est également créé au sein du service du développement économique de la métropole.

« C'était vraiment novateur pour le territoire, c'était la première fois que cela arrivait. Et en plus, au niveau de la métropole, ils ont rattaché cette délégation à la commission "Économie et développement économique". Alors qu'à l'époque, la région Midi-Pyrénées, qui avait une politique dédiée à l'ESS, la rattachait au développement durable. » (PB 1)

La nouvelle chargée de mission prend ses fonctions en septembre 2009. Formée à l'économie sociale et solidaire dans le cadre d'un master à l'Université Jean-Jaurès de Toulouse et forte d'une expérience de plusieurs années dans une association de développement de l'ESS, elle témoigne de la difficile intégration de cette nouvelle fonction au sein de l'administration métropolitaine. Les agents s'inquiètent de l'arrivée, dans leur service, d'une personne perçue comme « placée » par la nouvelle majorité. Elle raconte :

« Je ne trouvais pas ma place, j'avais l'impression que je travaillais pour Airbus et que mes collègues, eux, étaient chez Boeing, tellement on me cachait les dossiers, on ne voulait pas travailler avec moi... Je ne comprenais pas ce qui se passait. » (PB 1)

Malgré ces débuts difficiles, la nouvelle chargée de mission parvient progressivement à instaurer un dialogue avec les autres services et à sensibiliser les élus comme les techniciens aux enjeux de l'économie sociale et solidaire. Cette phase d'apprentissage collectif permet de mieux faire connaître les acteurs de l'ESS du territoire et d'identifier leurs besoins.

C'est dans ce contexte qu'émerge, à partir de 2010, une dynamique de co-construction entre la métropole et les acteurs de l'économie sociale et solidaire. Ensemble, ils conçoivent le premier dispositif métropolitain de soutien à l'entrepreneuriat social : le parcours Adress. Ce dispositif, qui associe dès l'origine des acteurs publics et les acteurs de l'ESS, illustre la volonté des parties prenantes de structurer une offre d'accompagnement adaptée aux spécificités de l'innovation sociale sur le territoire toulousain.

1.1 Co-construction d'un premier dispositif – le parcours Adress

Le programme et les objectifs ne sont pas encore précisément définis, mais il s'agit d'accompagner les acteurs de l'innovation sociale et de l'économie sociale et solidaire du territoire. Ainsi, en 2010, la

Métropole coconstruit avec le Mouvement associatif Occitanie¹³ et les acteurs de l'écosystème de l'ESS du territoire un premier dispositif d'appui aux entreprises de l'économie sociale et solidaire : le parcours Adress.

Les porteurs de projets sont accompagnés par le Mouvement associatif, qui intervient en tant que prestataire dans le cadre d'un financement de la Métropole. *« En fait, c'est un modèle vertueux qui permet à la fois de favoriser l'émergence des projets et de faire vivre tout un écosystème de l'économie sociale et solidaire. » (PA 1)*

Les quarante-quatre partenaires du parcours Adress au moment de notre enquête — une soixantaine en 2025 — sont pleinement impliqués dans la gouvernance et le fonctionnement du dispositif. Les porteurs de projets sont invités à participer à une réunion d'information organisée chaque mois, rassemblant en moyenne une dizaine de participants. Ces réunions ont pour objectif de les sensibiliser aux fondamentaux de l'ESS, tous n'étant pas nécessairement familiers du secteur. Les différents dispositifs d'accompagnement disponibles sur le territoire y sont présentés, de même que le parcours Adress. La participation à cette réunion constitue la clé d'entrée dans les dispositifs d'accompagnement pour les porteurs de projets. Après cette première étape, celles et ceux qui souhaitent être accompagnés déposent leur candidature et sont reçus pour un diagnostic, lequel est ensuite soumis à une commission de projets. Cette commission réunit les partenaires — financeurs et acteurs opérationnels — qui arbitrent l'entrée dans le dispositif d'accompagnement. *« Il n'y a pas de porteur de projet qui passe une étape sans être réorienté ou mis en lien avec un autre dispositif, une structure d'accompagnement ou un acteur de l'insertion socio-professionnelle. On ne laisse jamais une personne sur la route. » (PA 1)*

Les réorientations s'appuient sur les ressources de l'écosystème local. Le parcours Adresse prévoit un accompagnement personnalisé dont un accompagnement à la stratégie de financement, des formations et des mises en réseau pour une durée de dix-huit mois maximums. Le parcours intègre une trentaine de projets chaque année. Le plan d'action annuel du parcours Adress est coconstruit avec les partenaires. *« On prend des décisions sur l'évolution du dispositif. Donc, le mouvement associatif seul ne prend pas les décisions sur le dispositif. » (PA 1).* Les porteurs de projet peuvent également être associés à ce travail d'élaboration dans le cadre de groupes de travail.

¹³ Le Mouvement associatif réunit au niveau national plus de 700 000 associations et agit pour la défense du secteur associatif et de l'intérêt général, accompagne les associations et intervient comme tête de réseau pour animer les dynamiques associatives. <https://lemouvementassociatif.org/nos-missions/>

1.2 Les étapes de l'émergence d'un écosystème d'innovation sociale dans le territoire.

L'expérience acquise à travers la mise en œuvre du parcours Adress marque une première étape dans la structuration d'un dispositif territorial de soutien à l'économie sociale et solidaire. Au-delà de l'accompagnement des porteurs de projets, cette démarche favorise la rencontre, la coopération et la mise en réseau d'acteurs issus d'horizons variés : collectivités locales, structures d'accompagnement, associations, coopératives, institutions financières solidaires et entreprises engagées. Progressivement, ces interactions contribuent à la construction d'un environnement propice à l'innovation sociale, où les acteurs partagent une vision commune du développement territorial fondée sur la coopération, la solidarité et l'utilité sociale. C'est dans ce contexte que se dessinent les premières dynamiques d'un écosystème d'innovation sociale, fondé sur la confiance, la circulation de l'information et la mobilisation de ressources territoriales complémentaires.

L'observation de cette phase d'émergence permet de comprendre comment, à partir d'une initiative publique locale, le parcours Adress, s'est progressivement constitué un espace collectif de réflexion et d'expérimentation, préfigurant la création d'une organisation intermédiaire dédiée : Première Brique.

1.2.1 Une dynamique d'institutionnalisation de l'innovation sociale qui fédère les acteurs du territoire.

En 2011, un groupe de travail national, financé par le Conseil supérieur de l'ESS, mène une réflexion visant à caractériser l'innovation sociale. Ce groupe réunit des acteurs de l'ESS, dont l'Union régionale des SCOP du Languedoc-Roussillon, le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves), l'AVISE, ainsi que le monde de la recherche, notamment l'ESSEC, et plusieurs institutions comme la Caisse des Dépôts. Le comité local du Mouves, implanté à Toulouse, participe activement à cette dynamique, en l'ancrant dans les problématiques territoriales.

« Le fait que ça ne soit pas caractérisé et défini, ça ne participait pas à sa reconnaissance. Ce qui ne se voit pas ne se nomme pas, donc l'idée de ce groupe de travail, c'était de définir, de caractériser l'innovation sociale pour la faire connaître et la faire financer. » (PB 2)

Ce travail aboutit à la création d'une boîte à outils de l'innovation sociale et d'une grille de caractérisation reposant sur cinq critères : la réponse à des besoins sociaux non satisfaits, le caractère participatif des projets, l'effet transformateur systémique et durable, le modèle économique hybride combinant financements publics et privés, avec des éléments non marchands, l'impact mesurable à

travers des évaluations intégrant des critères sociaux et environnementaux. Il s'agit là des prémices de la loi ESS de 2014.

Dans la même période, la chargée de mission et l' élu de Toulouse Métropole s'inspirent de la politique de Nantes Métropole, alors en phase d'écriture de son troisième plan d'action. Nantes tisse des liens avec un réseau national et met en place, avec le soutien du Conseil supérieur de l'ESS, des outils tels que la grille de caractérisation et la boîte à outils. La chargée de mission et l' élu de Toulouse Métropole s'appuient également sur le Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire (RTES). Ils engagent une dynamique d'échange de pratiques et de construction méthodologique, qui conduit au lancement, en septembre 2011, d'un diagnostic collaboratif. Ce dernier s'appuie sur un comité de pilotage réunissant les organisations de l'ESS du territoire, les financeurs de l'économie solidaire, la Banque des Territoires (branche de la Caisse des Dépôts), ainsi que trois directions de la Métropole (environnement, cohésion sociale et développement économique), afin de refléter la transversalité de l'ESS. Le comité local du Mouves participe activement à ces travaux.

Les membres mobilisent leurs réseaux pour enrôler les acteurs autour d'un diagnostic partagé des besoins du territoire et des ressources existantes. Environ 250 personnes, issues de différents secteurs et réparties en 27 ateliers, prennent part à ce diagnostic et à l'élaboration d'un plan d'action.

« Ça a réuni plus de personnes que pour l'élaboration du plan climat. Il y a eu vraiment un véritable engouement sur tout le territoire. » (BP 1)

Le plan d'action 2012-2014, intitulé « 37 actions pour 37 communes », est proposé à la Métropole pour accompagner l'émergence, la création et le développement des entreprises de l'ESS du territoire sous le prisme du développement économique. Il est adopté par le conseil de la Métropole en février 2012. Il prévoit un budget dédié et permet de formaliser les premières conventions partenariales sous l'égide de la direction du développement économique de la Métropole. La région Midi-Pyrénées est alors sollicitée pour articuler les dispositifs Région-Métropole, mais cette coordination n'aboutit pas.

1.2.2 Identifier les besoins des entreprises d'innovation du territoire pour enrichir l'offre d'accompagnement : les prémices de la création de Première Brique

Émerge alors l'idée d'une chaîne de l'accompagnement, d'un parcours pour les entreprises de l'ESS articulant les différentes organisations et dispositifs présents sur le territoire. Cependant, le dispositif technique d'accompagnement se heurte à la réglementation des marchés publics, fondée sur la mise en concurrence des prestataires. Pour éviter ce mécanisme, perçu par les acteurs comme contraire

aux principes de l'ESS, un travail de sensibilisation est engagé auprès des services de la collectivité. Ce travail permet de convaincre de la pertinence de privilégier les appels à projets, qui favorisent la relation partenariale et le financement par subvention, sans passer par un marché public. Cette stratégie contribue à fédérer les organisations partenaires. *« Si on avait écrit un appel d'offre, ils auraient [les organisations partenaires] dû rester dans les clous et puis c'est tout, avec un budget à l'année et point barre. » (PB 1)*

La Métropole confie alors, conjointement à France Active, une étude d'opportunité au Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves), afin d'identifier l'offre d'accompagnement existante sur le territoire et ses carences. Cette étude est financée par un dispositif appelé le Fonds de Confiance. France Active MPA (Midi-Pyrénées Active) est une association d'accompagnement et de financement de l'entrepreneuriat engagé. Membre du réseau national France Active, fondé par Claude Alphandéry, l'association est créée en 2010 dans la région Midi-Pyrénées. Elle agit comme partenaire technique et prestataire des collectivités territoriales, en intervenant à travers des missions de conseil, de financement et d'accompagnement à la gestion des entrepreneurs du territoire. La spécificité de France Active MPA, par rapport aux autres antennes régionales du réseau, réside dans la structuration, en complément de son offre de financement, d'une offre importante d'accompagnement de *« l'entrepreneuriat engagé »*. Partant du constat que le monde économique structure la société, France Active soutient les entreprises qui incarnent un engagement dans la production d'utilité sociale.

L'étude d'opportunité menée par le Mouves révèle que, s'il existe bien un écosystème d'accompagnement du financement et du développement de l'innovation sociale et des entreprises de l'ESS, notamment avec le parcours Adress, il n'existe aucun dispositif favorisant l'émergence de l'innovation sociale.

Le territoire métropolitain souffre donc de l'absence d'un dispositif d'incubation capable *« d'aider des projets qui répondent à des enjeux sociaux, mais qui sont des projets innovants ; ça veut dire que le modèle n'existe pas, que la vision de l'entreprise est nouvelle, qu'ils portent un nouveau regard sur la société et que, du coup, le temps est très long pour faire émerger ce projet. » (PB 2)*

En quête d'une structuration adaptée à la création et à l'animation d'un incubateur, la chargée de mission de la Métropole, l'élue en charge de l'ESS et la responsable de l'étude de faisabilité pour le Mouves se rendent, en 2012, à la rencontre de l'association Atis (Association, Territoires et Innovation Sociale), basée à Bordeaux. Depuis sa création en 2010, Atis porte un dispositif d'accompagnement d'entreprises d'innovation sociale et dispose du label *« Fabrique à Initiatives »*, initialement créé et porté par France Active Aquitaine.

Cette rencontre constituera le point de départ de la création de Première Brique.

1.3 La marque Première Brique : une organisation hybride pour répondre à l'enjeu de visibilité de la Métropole et aux besoins d'agilité organisationnelle.

Dans un premier temps, la proposition suscite des débats au sein de la Métropole autour de deux options : soit la mise en régie d'une solution portée par la collectivité ; soit la délégation à un opérateur externe. La solution de la régie directe suppose une prise en charge financière par la Métropole, tandis qu'un dispositif délégué permet d'accéder à des cofinancements privés ainsi qu'à des financements régionaux. *« La Région [Midi-Pyrénées] n'aurait jamais cofinancé la Métropole, même pas en rêve, même sous Cohen¹⁴, je ne pense pas. Des financeurs privés qui n'auraient jamais financé la Métropole. Et peut-être demain, d'ores et déjà aujourd'hui, du FSE. »* (PB 3)

Le financement est assuré par France Active, avec une subvention annuelle de la Métropole représentant environ 30 % du budget, renouvelée chaque année. Cette stabilité constitue, pour les acteurs, un élément de sécurité propice à la construction dans la durée : *« Il n'y a pas de convention pluriannuelle, mais quand même, on est assez détendus et on voit mal comment la Métropole pourrait, du jour au lendemain, nous dire : moins 50 ou on arrête. »* (PB 3)

Par ailleurs, la gestion du parcours Adress, confiée en 2010 au Mouvement Associatif et financée exclusivement par la Métropole, n'offre aucune visibilité institutionnelle à cette dernière : *« Le problème, c'est que le fait d'avoir délégué la gestion et l'animation au Mouvement Associatif, les gens ne se rendent pas compte que la paternité et le financement sont 100 % Métropole. Donc on perd en visibilité. C'est quand même conséquent comme financement en termes de dispositif. »* (PB 1)

La structuration de *Première Brique* repose donc sur la coanimation d'une organisation portée conjointement par France Active Midi-Pyrénées Active et Toulouse Métropole. La coordination est partagée : la Métropole détache sa chargée de mission ESS à mi-temps pour participer à la coordination et au développement de la nouvelle organisation, tandis que France Active recrute la responsable initialement chargée de l'étude de faisabilité pour le Mouves. Il s'agit d'une structuration inédite en France pour les acteurs. La gouvernance de Première Brique est resserrée autour du partenariat public-

¹⁴ Pierre Cohen, maire de Toulouse et Président de la Métropole est un élu socialiste, au même titre que le président de la Région Midi-Pyrénées de la période, Martin Malvy.

privé, dans un espace peu formalisé réunissant l'élue métropolitaine en charge de l'ESS, le délégué et un administrateur de France Active MPA, ainsi que les deux coordinatrices de Première Brique. *« C'est un système original : ils sont allés chercher un opérateur technique, le réseau France Active, et ont proposé un coportage, un copilotage entre cette association et la Métropole. »* (PB 2)

Ce modèle de gouvernance ne relève pas d'un rapport vertical entre donneur d'ordre et prestataire, ni d'une logique classique d'association sollicitant des subventions pour la mise en œuvre de projets. Pour les parties prenantes, il s'agit d'une gouvernance réellement partagée entre un opérateur privé et une collectivité territoriale : *« C'est notre souhait, notre axiome de base, notre intuition de départ pour ajuster au mieux l'action aux besoins, chacun à notre place — nous, comme spécialistes de l'entreprise socialement innovante, et la Métropole comme spécialiste de la compréhension du territoire et de ses enjeux. »* (BP 3). Cette gouvernance resserrée s'appuie également sur un comité de suivi réunissant l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème : financeurs, experts et partenaires qui participent au suivi des programmes portés par *Première Brique* et à la réflexion sur les thématiques retenues pour les appels à projets annuels.

En janvier 2014, Première Brique entre dans une phase d'expérimentation avec l'animation d'un incubateur et l'obtention du label national Fabrique à Initiatives, qui lui permet d'intégrer un réseau national animé par l'AVISE (Agence d'ingénierie pour entreprendre autrement). Cette même année, la loi ESS 2014 est adoptée, venant définir le champ de l'économie sociale et solidaire et reconnaître son rôle dans le développement économique des territoires. En octobre 2015, la marque *Première Brique* est déposée et inaugurée par Jean-Luc Moudenc, nouveau maire de Toulouse et président de la Métropole. *Première Brique* lance alors son premier appel à projets.

Le changement de majorité politique n'entraîne aucune rupture dans la dynamique engagée, ni dans l'intégration de l'ESS au sein de la direction du développement économique, ni dans la poursuite du travail de *Première Brique* et de son modèle organisationnel.

« Peut-être que ce coportage [Métropole et France Active MPA] est aussi une certaine garantie par rapport à des alternances politiques, parce qu'on se met ensemble autour de la table pour dire : "on a fait quoi, et dans quel sens on va ?". On a un espace de discussion. On n'est pas dans un couperet politique qui dit : « droit d'inventaire, ce qui se faisait avant c'était nul, et maintenant on va faire autrement ». » (PB 3)

La personnalité de la nouvelle élue en charge de l'ESS constitue un autre facteur de continuité du projet. Ancienne fonctionnaire du ministère de l'Intérieur, à la Direction générale des collectivités locales, elle rejoint ensuite le secteur privé dans le marketing, puis devient enseignante dans plusieurs

universités et écoles de commerce en France et à l'étranger. Engagée dans le domaine social et culturel depuis l'adolescence, elle fonde à Toulouse, à la fin des années 1990, avec une de ses étudiantes, l'association ENVIE, structure d'économie sociale et solidaire dédiée à la réinsertion par l'activité économique autour de la réparation et de la vente d'électroménager d'occasion : « *On ne veut pas en faire des spécialistes de l'électroménager. Nous, ce qui nous intéresse, c'est qu'ils apprennent à se relever, à s'habiller, à avoir des horaires, des objectifs, à répondre et à se remettre dans la vie professionnelle.* » En 2021, elle préside l'association et contribue à sa structuration et à son déploiement à l'échelle régionale en Occitanie. Connue de la nouvelle majorité pour son engagement dans le secteur de l'ESS, elle accepte la proposition du maire et président de la Métropole, Jean-Luc Moudenc, de participer à la campagne municipale. Après les élections, elle rejoint la nouvelle équipe municipale et prend en charge, à la Métropole, la délégation de l'économie sociale et solidaire.

La chargée de mission ESS et l'élue s'accordent sur les objectifs de Première Brique et sur les ambitions de la politique métropolitaine pour l'ESS : « *À partir de 2015, c'est vrai que la chargée ESS était dans la même logique que moi. J'aurais très bien pu, en tant qu'élue, dire : on reste avec nos trois, quatre projets, on va déjà avancer comme ça. Mais le rôle de l'élue, c'est d'avoir une vision. Si on n'a pas de vision, on fait du petit. Et moi, ma vision, c'était de développer au maximum l'économie sociale et solidaire.* » La qualité de la relation entre la chargée de mission et l'élue est reconnue par les deux actrices comme un facteur facilitant la communication entre services et élus : « *Je pense que c'est Nantes qui m'avait dit : si le binôme est fort, tu avanceras toujours.* » (PB 1)

1.4 Le choix d'une organisation coportée et agile : validation du modèle organisationnel par les acteurs

En 2021, Première Brique élargit son champ d'intervention en proposant une nouvelle offre : l'aide à l'implantation. Cette offre s'adresse à des entreprises sociales extérieures au territoire, souhaitant s'implanter dans la Métropole et dont l'activité répond à des besoins identifiés par celle-ci. Ces entreprises bénéficient d'un accompagnement sur douze mois. L'initiative émane d'une chargée de mission, régulièrement confrontée à des demandes de soutien d'entreprises sociales souhaitant s'implanter sur le territoire métropolitain :

« *En tout cas, c'est ce que je souhaite : développer une nouvelle offre d'accompagnement à l'implantation d'entreprises sociales exogènes au territoire. C'est-à-dire des entreprises qui ont créé des*

concepts et se sont développées à Lyon, Bordeaux, Marseille, Paris, et qui veulent venir atterrir à Toulouse parce qu'elles cherchent à essayer, à changer d'échelle. » (PB 1)

La coordinatrice soumet l'idée au comité de pilotage de Première Brique, qui décide de créer un groupe de travail avant présentation du projet à la Métropole. Une phase d'expérimentation est alors menée en partenariat avec le parcours Adress et le programme Invest in Toulouse, débouchant sur le lancement officiel de l'offre en mars 2022. Le fonctionnement agile de Première Brique, fondé sur un comité de pilotage resserré, permet de faire évoluer rapidement les dispositifs pour répondre aux besoins du contexte local, avec un faible niveau de validation bureaucratique : *« On a une Métropole, malgré ses lourdeurs, que je trouve extrêmement agile dans sa manière de mettre en œuvre sa politique publique (...) L'ESS est un secteur qui a besoin d'une certaine agilité. Peut-être que l'innovation ne peut pas se concevoir dans un système trop bureaucratique. » (PB 3)*

Cependant, l'élue de la Métropole souligne la nécessité d'un important travail de pédagogie auprès des administrations et des élus : *« Parce que quand même, dans chaque conseil municipal ou dans chaque conseil métropolitain, il faut passer tout ce qu'on invente (...) Il faut encore passer dans les commissions, aller dans les conseils, aller "vendre" votre produit, votre service, votre idée. »*

Première Brique est une marque de Toulouse Métropole, coportée depuis sa création en 2015 par la Métropole et France Active MPA Occitanie. À l'origine, la structuration de l'organisation devait prolonger la phase expérimentale en lui donnant une existence juridique propre, sur le modèle d'Atis à Bordeaux — constituée en association (loi 1901) avec un conseil d'administration et un bureau réunissant des organisations de l'ESS et des élus locaux. Cependant, le coportage entre Toulouse Métropole et France Active s'est avéré constituer une forte valeur ajoutée pour l'organisation : *« Parce qu'en fait, on profite de l'assise, de la visibilité, du poids et de la légitimité de la collectivité, et d'un autre côté, de l'agilité de l'association [France Active – MPA Occitanie]. » (PB 1)*

L'expérience d'organisations partenaires dépendantes du secteur public montre en effet les limites d'un fonctionnement soumis aux règles des marchés publics et aux procédures internes des collectivités, peu compatibles avec la nature même de l'innovation sociale : *« C'est immuable, on ne peut pas bouger, il n'y a pas d'agilité, donc on ne peut pas être dans l'innovation. » (PB 1)*

L'élue confirme ce diagnostic, en évoquant son propre parcours : *« Comme je viens du privé, je travaille comme j'ai toujours appris et comme j'ai appris à mes étudiants : de façon réactive, dynamique, rapide. Mais après, la collectivité n'a rien à voir là-dedans, j'aurais tendance à dire : à partir du moment où il y a des résultats, où cela correspond aux objectifs de la collectivité. »*

Les conventions partenariales sont donc signées conjointement par France Active MPA Occitanie et Toulouse Métropole. Les décisions stratégiques sont prises dans le cadre du comité de pilotage resserré, tandis que France Active reçoit une subvention annuelle de la Métropole destinée au fonctionnement de Première Brique et à la mise en œuvre des orientations définies par le comité stratégique. En 2021, le budget de fonctionnement de Première Brique s'élève à environ 250 000 €, dont 80 000 € de subvention de la Métropole, hors mise à disposition de la chargée de mission ESS, qui consacre désormais 80 % de son temps de travail à Première Brique. La Région intervient à hauteur de 30 000 €, le reste provenant de financements institutionnels et de contributions d'entreprises partenaires.

Conclusion

La constitution de l'organisation Première Brique s'inscrit dans la genèse de la politique publique de Toulouse Métropole en faveur de l'économie sociale et solidaire (ESS), dont elle constitue l'un des éléments moteurs. Ce parcours de création se développe dans la même temporalité que celle de l'adoption de la loi ESS de 2014, étape majeure de l'institutionnalisation du secteur. Cette loi établit un cadre légal, définit les principes régissant l'ESS et précise les statuts juridiques des entreprises qui en relèvent. Certains acteurs impliqués dans la création puis dans l'animation de Première Brique ont d'ailleurs participé aux travaux préparatoires de cette loi. Les acteurs engagés dans cette dynamique partagent des liens de proximité forts et un attachement profond aux valeurs de l'ESS, qui constituent pour eux un référentiel commun. Le choix d'une organisation hybride, au statut volontairement peu défini, permet à la collectivité de conserver une forte visibilité en intégrant *Première Brique* comme une marque de la Métropole. La complémentarité s'organise à travers un coportage politique et technique, ouvrant l'accès à des ressources financières diversifiées, à la fois publiques et privées.

L'adoption d'un modèle organisationnel souple et peu formalisé confère à Première Brique une grande agilité. L'organisation demeure à l'écoute des besoins du territoire et de ses publics, développant son activité par la création de nouvelles offres d'accompagnement. Inscrite dans un réseau dense d'acteurs de l'accompagnement, elle s'appuie sur des organisations d'expertise pour développer une ingénierie spécifique au secteur.

Sa double appartenance — à la fois à l'écosystème de l'ESS et à la collectivité territoriale — lui permet de dialoguer avec la puissance publique tout en collaborant avec une grande diversité d'acteurs. Ce positionnement contribue à renforcer son rôle d'intermédiaire au sein d'un écosystème

d'innovation sociale, qu'elle anime et dont elle soutient le développement. En se constituant comme un espace d'expérimentation, Première Brique a su tisser des liens entre la sphère publique, les acteurs de l'économie sociale et les entrepreneurs engagés. Cette posture d'interface lui permet de transformer les interactions, de susciter des apprentissages collectifs et de redéfinir les modes de coopération sur le territoire.

Nous verrons à présent comment, au-delà de son rôle de soutien à l'entrepreneuriat social, Première Brique agit comme un vecteur de transformation sociale, en contribuant à faire évoluer les cadres institutionnels, les pratiques des acteurs et la culture de l'action publique locale.

2. Première Brique – une organisation intermédiaire singulière, porteuse d'un projet de transformation sociale

Introduction

Première Brique occupe un rôle d'intermédiation entre une pluralité d'acteurs parties prenantes d'un écosystème d'innovation sociale. Son modèle organisationnel présente plusieurs spécificités que nous proposons d'examiner dans cette seconde partie. Relevant d'une forme d'entrepreneuriat hybride, Première Brique se situe à la croisée de deux logiques institutionnelles — publique et privée — qui coopèrent grâce à l'engagement d'individus réunis dans un sommet stratégique à gouvernance resserrée. Cette coopération repose sur l'activation de proximités cognitives, culturelles et organisationnelles, qui favorisent la circulation des savoirs, la confiance et la coordination des actions.

Dans cette perspective, Première Brique peut être envisagée à travers la problématique des communs, en tant qu'espace collectif de gestion et de production de ressources partagées (Lefebvre-Chombart, Robert, 2020). En mobilisant le cadre conceptuel du *Middleground*, nous chercherons à montrer comment cette organisation exerce un rôle d'intermédiation territoriale, en articulant des mécanismes de coopération entre acteurs et en développant les réseaux pour consolider un écosystème d'innovation sociale qu'elle participe à construire. Cette seconde partie s'articulera en trois temps. Nous présenterons d'abord les caractéristiques du modèle organisationnel de Première Brique et la manière dont il se structure autour d'un équilibre entre agilité et institutionnalisation. Nous analyserons ensuite les mécanismes de coopération et de coordination qui en font un espace de médiation et de traduction entre acteurs publics, privés et associatifs. Enfin, nous montrerons

comment cette position intermédiaire lui permet de contribuer à la consolidation d'un écosystème d'innovation sociale et d'accompagner des dynamiques de transformation sociale dans le territoire métropolitain.

2.1 Première Brique : un modèle d'entrepreneuriat hybride au service de l'innovation sociale.

Première Brique, « incubateur d'innovation sociale de Toulouse Métropole », est une marque de la Métropole. Elle repose sur un partenariat entre la collectivité territoriale, Toulouse Métropole, et une association de l'économie sociale et solidaire, France Active – *Les Entrepreneurs Engagés* MPA Occitanie. La collectivité délègue une partie des missions opérationnelles de Première Brique à France Active par l'allocation d'une subvention annuelle. L'équipe se compose d'une chargée de mission ESS, rattachée à la Direction de l'action économique de la Métropole et mise à disposition de l'organisation, ainsi que de cinq salariés de France Active. Première Brique mobilise également des financements issus de grandes entreprises du territoire avec lesquelles elle conclut des conventions prévoyant leur participation aux dispositifs de soutien à l'innovation sociale, ainsi que des actions de sensibilisation menées auprès de leurs collaborateurs.

Ainsi, Première Brique réunit une équipe composée à la fois de salariés du secteur privé et d'une agente de la fonction publique territoriale. Son modèle économique repose sur une combinaison de financements publics (Métropole, mairies, département, région, Union européenne) et de financements privés (fondations, entreprises). L'organisation s'inscrit dans des réseaux de partenaires nationaux qui lui apportent des ressources complémentaires, notamment sous forme de mutualisation de moyens et de compétences.

Au niveau intra-organisationnel, Première Brique constitue un exemple d'entrepreneuriat hybride. En effet, « *Dufays et Huybrecht (2016) proposent quant à eux de définir l'entrepreneuriat hybride selon l'association des membres individuels de l'équipe, qui apportent leurs logiques distinctes dans le processus entrepreneurial afin de construire une organisation hybride dont la force provient du collectif (Montgomery et al., 2012).* » (Denos et al., 2021, p. 194). Les tensions identifiées dans la littérature comme résultant de la confrontation entre différentes logiques institutionnelles au sein d'une même organisation et dans son environnement sont ici maîtrisées par des acteurs animés par un projet commun d'utilité sociale et de transformation du territoire par le soutien à l'innovation sociale.

« *Et donc, on est dans un rapport, comment je peux vous expliquer ça... Un rapport de transparence totale. On a des groupes de stratégie dans lequel il y a uniquement France Active et nous [Toulouse*

Métropole]. Et là, on est sûr de la transparence totale. On se dit les choses telles qu'on les a sur le cœur. On essaye d'avancer ensemble dans le même but. » (PB 4)

« Donc, ce qui est super chouette, c'est qu'en fait, on a des relations humaines très très saines et chacun sait d'où il parle et du coup, c'est super bien parce qu'on se fait confiance et ça marche clairement beaucoup pour ça. On arrive à intervenir chacun dans son périmètre, à même se dire « stratégiquement, c'est à vous de le faire » ... Enfin voilà. On se parle de tout ça aussi pour faire avancer le fond. » (PB 2)

« L'idée fondamentale, c'est de partager la gouvernance de première Brique. C'est à dire qu'on n'est pas dans une relation d'un donneur d'ordre, à un exécutant type marché (...) C'est le « projet politique » de Première Brique d'être dans ce coportage. Pourquoi ? Pour, ajuster au mieux l'action par rapport aux besoins, chacun à notre place. Nous comme spécialistes de l'entreprise innovante socialement, et la Métropole comme spécialiste de la compréhension du territoire et de ses enjeux. Ça produit, il nous semble, des choses intelligentes. » (PB 3)

Pour Bartoli et Blatrix (2022), la complexité organisationnelle issue de la cohabitation de plusieurs modèles dans une même institution publique est favorisée par les phénomènes de décentralisation. Le modèle organisationnel de Première Brique, peu formalisé sur le plan statutaire, est néanmoins institutionnalisé par la collectivité : la marque bénéficie d'une visibilité dans les outils de communication de la Métropole, d'un agent mis à disposition au sein de la direction du développement économique, et d'une élue mandatée pour piloter la structure. La Métropole participe également à son financement par une subvention annuelle récurrente versée à France Active.

Ce modèle offre une grande agilité organisationnelle, libérée des contraintes bureaucratiques qui caractérisent les administrations publiques. En effet, ces dernières s'appuient historiquement sur une culture positiviste, à la recherche d'une rationalité qui se traduit par un raisonnement adossé à des modèles mathématiques et des procédures. Elles tendent à ignorer les individus et les dynamiques collectives intervenant dans la décision (Bartoli, Blatrix, 2022). Or, dans le contexte contemporain de la décentralisation, la décision relève de plus en plus d'« *essaims décisionnels* » composés d'une multiplicité d'acteurs aux logiques diverses, parfois antagonistes, pouvant conduire à des tensions, des affrontements ou à l'absence de décision (Bartoli, Blatrix, 2022).

L'hybridation organisationnelle permet à ses acteurs de maîtriser plusieurs logiques institutionnelles et de les mobiliser dans leurs interactions avec l'environnement. Première Brique joue ainsi un rôle d'intermédiation entre des acteurs aux logiques distinctes : d'un côté, la puissance publique représentant l'intérêt général, et de l'autre, le secteur marchand incarnant l'intérêt économique. En tant qu'organisation intermédiaire, elle mobilise et articule différentes ressources — marchandes et

non marchandes — au sein d'un réseau qu'elle contribue à structurer (Denos et al., 2021, p. 193). Par son positionnement, Première Brique agit au niveau du *Middleground* : elle relie les acteurs de l'*upperground* (collectivités, grandes entreprises) et ceux de l'*underground* (porteurs de projets et entrepreneurs sociaux).

La nature hybride de l'organisation, lorsqu'elle est pleinement conscientisée par ses acteurs, devient un levier de transformation de l'écosystème. En effet, « *la gestion de la contradiction entre les logiques dans une organisation dépend de la répartition du pouvoir entre les acteurs qui portent les différentes logiques* (Paché et Santos, 2010). *Dans les entités de l'économie sociale et solidaire, l'hybridation entre logiques doit se faire par coopération et consensus.* » (Terrisse, 2012, p. 149). La gouvernance resserrée de Première Brique, reposant sur la coopération entre une collectivité territoriale et un acteur de l'ESS, favorise la coopération et le consensus en s'appuyant sur des effets de proximité entre parties prenantes. Elle permet la résolution des tensions entre logiques institutionnelles dans un processus d'hybridation des logiques à l'œuvre.

Ainsi, Première Brique relève d'une « *problématique institutionnelle des communs* », au sens de Lefebvre-Chombart et Robert (2020), qui envisagent le commun comme un principe d'action politique. Ce modèle présente trois caractéristiques majeures : une gouvernance polycentrique, la mise en œuvre d'actions sans validation préalable, et la recherche d'une horizontalité dans les relations entre partenaires. Si « *la dynamique ne gomme pas les asymétries* », elle permet toutefois à chaque acteur de contribuer à la gouvernance et aux actions, rendant possible un véritable travail en commun inscrit dans la durée (Lefebvre-Chombart, Robert, 2020, p. 445).

2.2 Une gouvernance concentrée

La gouvernance de Première Brique est resserrée autour d'un sommet stratégique constitué d'un nombre limité d'acteurs. Côté Métropole, on retrouve une élue en charge de l'économie sociale et solidaire (ESS) et une chargée de mission ESS rattachée à la direction du développement économique. Côté France Active MPA – Occitanie, le président, le directeur régional et une chargée de mission participent également à cette gouvernance. Ces acteurs composent le sommet stratégique d'une organisation entrepreneuriale dotée d'une structure simple, au sens des configurations organisationnelles de Mintzberg (1982, p. 273-280). Au moment de notre enquête, à l'exception de l'élue de la Métropole — qui rejoint Première Brique quelque temps après sa création et avant son

inauguration officielle —, l'ensemble des acteurs du sommet stratégique étaient présents dès les prémices du projet et en sont les fondateurs.

Denos souligne que *« les organisations intègrent des éléments de leur environnement fondateur, et que ceux-ci persistent au-delà de la phase de création. D'abord, il peut s'agir du milieu social, de l'éducation et/ou encore des origines culturelles de l'entrepreneur qui le poussent à entreprendre à l'intersection de plusieurs logiques. »* (Denos et al., 2021, p. 193). Les deux cheffes de projet ont toutes deux suivi un parcours professionnel au sein d'organisations de l'ESS, complété par un cursus universitaire similaire. Elles partagent une culture commune autour des enjeux sociaux et une forte adhésion aux valeurs de l'économie sociale et solidaire, envisagée comme une alternative critique au modèle économique capitaliste dominant. L'une d'elles rejoint France Active MPA – Occitanie au moment de la création de Première Brique, à la suite d'un diagnostic de territoire collaboratif mené par la Métropole :

« Donc la proposition, ça a été de créer de toutes pièces un incubateur d'innovation sociale sur le territoire de la Métropole. Pour ce faire, j'avais mené des études de faisabilité à l'époque [portées par le Mouves – le Mouvement des Entrepreneurs Sociaux, financées par Toulouse Métropole et France Active], et finalement, j'ai été embauchée pour coordonner ce dispositif. » (PB 2)

La cheffe de projet issue de la direction du développement économique de la Métropole intègre elle aussi Première Brique :

« Moi, 50 % de ma fiche de poste est dédiée à Première Brique [en 2021, elle sera affectée à 80 % équivalent temps plein sur Première Brique]. C'est quand même beaucoup dû à mon profil, parce que j'ai fait un master économie sociale et solidaire, le même que [PB 2], à l'université Jean Jaurès. J'ai fait un double cursus Sociologie et Économie (...) Mon métier, ce n'est pas la fonction publique territoriale. Je ne le dénigre pas en disant ça — j'ai eu le concours depuis. Ce que je veux dire par là, c'est que mon métier, c'est et ça restera toujours l'économie sociale et solidaire et l'innovation sociale. » (PB 1)

Par ailleurs, l'élue en charge de l'ESS pour la collectivité a développé, tout au long de son parcours, une connaissance approfondie du secteur associatif à travers son engagement dans l'insertion par l'activité économique, tout en bénéficiant d'une longue expérience dans le secteur marchand. Le directeur régional et l'administrateur de France Active MPA – Occitanie, également impliqués dans la gouvernance, défendent, à travers leur organisation, *un entrepreneuriat engagé*¹⁵, accompagnant des entreprises de statuts variés dont l'impact social et environnemental se conjugue à la recherche d'une performance économique.

¹⁵ <https://www.franceactive.org/publicationFA/manifeste-entrepreneurs-egages/>

La gouvernance de Première Brique est polycentrique, dans la mesure où elle articule plusieurs niveaux organisationnels. Le sommet stratégique, resserré, garantit une grande agilité décisionnelle et organisationnelle. Toutefois, Première Brique ne relève pas d'un modèle d'auto-organisation : des décisions formelles demeurent nécessaires avant la mise en œuvre d'actions stratégiques, telles que le déploiement d'un nouveau dispositif d'accompagnement. Certaines décisions doivent ainsi être validées institutionnellement, notamment par délibération du conseil de la Métropole et/ou du conseil d'administration de France Active MPA – Occitanie.

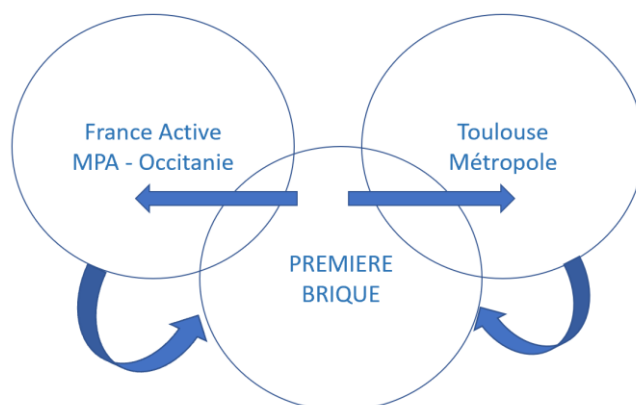


Schéma 5-1 Gouvernance polycentrique de Première Brique

Source : auteur

Afin de consolider son réseau et de répondre aux enjeux d'une gouvernance plus collective, Première Brique réunit chaque trimestre un comité de suivi composé de « *partenaires techniques et financiers* »¹⁶. Ce comité associe différents acteurs clés de l'écosystème autour des projets accompagnés et organise leur participation au soutien de l'innovation sociale dans le cadre d'une revue de projets.

« *Le comité de suivi regroupe toutes les parties prenantes, notamment les financeurs, mais pas seulement. Aussi des experts ou des personnes extérieures qui sont un peu fortes, un peu importantes dans les programmes Première Brique. Là, on est plus sur des approches de revue de projets et d'orientations techniques, on va dire. Il donne aussi son avis sur les thématiques retenues pour les appels à projets et sur toute la partie mise en réseau, mise en relation, etc. Mais le pilotage reste au niveau qui a toujours été le sien, à savoir Métropole et France Active.* » (PB 3)

Certaines décisions relèvent également d'espaces collectifs réunissant les acteurs de l'accompagnement entrepreneurial, notamment pour l'orientation des porteurs de projets vers les dispositifs du territoire ou la définition des appels à projets qui permettent chaque année l'intégration

¹⁶ Rapport d'activité Première Brique, p.6, 2023

de nouvelles initiatives d'innovation sociale dans l'écosystème. Une responsable de l'accompagnement pour l'agence régionale Occitanie précise à ce sujet : « *On avait [Cité +, organisation de la Région Occitanie] proposé de mettre en place une instance, mais comme cette instance existait déjà, nous avons intégré cette instance d'échange pour suivre un peu l'évolution des projets, voir quelles passerelles on pourrait faire entre nos différents dispositifs d'accompagnement pour que le parcours de l'entrepreneur soit complet. C'est hyper intéressant, et donc on a des revues de projets, je crois, tous les trois mois.* » (RO 1)

Enfin, la recherche de relations horizontales au sein de l'écosystème, telles que les définissent Lefebvre-Chombart et Robert (2020), est bien présente dans les dynamiques observées.

Première Brique relève ainsi d'un modèle d'entrepreneuriat hybride, en ce qu'elle articule différentes logiques institutionnelles présentes à la fois en son sein et dans son environnement. Les acteurs du sommet stratégique, issus de deux univers institutionnels distincts — une collectivité territoriale et une organisation de l'ESS —, participent à cette articulation et maîtrisent ces logiques.

La problématique institutionnelle des communs représente pour l'organisation un idéal d'action collective. Elle permet, à partir d'une représentation partagée entre les acteurs parties prenantes, de réguler les tensions entre logiques institutionnelles et de dialoguer avec une grande diversité d'acteurs. Première Brique dispose ainsi d'une architecture organisationnelle agile, lui permettant de s'adapter aux incertitudes liées aux évolutions de son environnement et d'ajuster rapidement ses stratégies au sein d'une gouvernance resserrée et coopérative.

2.3 Une organisation d'intermédiation territoriale

Première Brique s'inscrit dans un contexte économique métropolitain où les activités les plus contributives à la richesse du territoire sont principalement coordonnées par le marché, au sein d'un espace où se concentrent des compétences hétérogènes nécessaires aux grandes entreprises opérant sur des marchés internationaux. Pour ces entreprises, l'ancrage territorial est plus ou moins consolidé selon leur degré de dépendance aux ressources locales. Dans ce contexte, le soutien public à l'innovation sociale, dans le cadre des politiques de développement économique des métropoles, peut être appréhendé comme une stratégie visant à renforcer l'attractivité territoriale. Il s'agit notamment d'attirer et de fidéliser les compétences en améliorant le cadre de vie des collaborateurs, tout en consolidant l'enracinement territorial des grandes entreprises.

Cette dynamique du soutien à l'innovation sociale en milieu urbain se distingue de celle observée dans les territoires ruraux, où l'innovation sociale et l'économie sociale et solidaire constituent pour la puissance publique une opportunité de redéploiement économique. Dans ces espaces, l'enjeu consiste davantage à favoriser l'émergence et le développement d'activités économiques non délocalisables, capables de revitaliser des territoires en difficulté et de maintenir une cohésion socio-économique locale. Ainsi, ce contexte territorial spécifique oriente les stratégies d'intermédiation territoriale déployées par l'organisation intermédiaire Première Brique.

2.3.1 Une fonction d'intermédiation et de régulation par la coopération

Première Brique joue un rôle d'intermédiation territoriale en exerçant à la fois une fonction d'interface et une fonction de régulation (Lefebvre-Chombart, Robert, 2020). Le projet porté par cette organisation intermédiaire vise l'émergence et la création d'entreprises socialement innovantes répondant aux besoins sociaux et environnementaux du territoire. Il s'appuie sur un ensemble de valeurs fortes : utilité sociale et environnementale, coopération, volonté de créer un collectif, gouvernance partagée et ancrage local au service du territoire¹⁷. Ainsi, le projet joue un rôle de régulation en permettant aux acteurs d'adopter des stratégies diversifiées face à l'hétérogénéité des logiques institutionnelles présentes au sein du territoire.

La proximité géographique permet de tisser des liens étroits entre les acteurs et les engage à adopter un mode de coordination qui relève de la coopération. Cette coordination par coopération nécessite *« la mise en œuvre de processus collectifs d'apprentissage » qui correspondent non seulement à une proximité spatiale des acteurs mais vient renforcer les proximités organisationnelles et culturelles. Elle renvoie à des formes communautaires dans le sens où elle renforce « les relations d'apprentissage, de confiance et de réduction de l'incertitude (P.Veltz, 1997, p. 272). »* (Bouba-Olga, Chauchefoin, 2001, p. 10-11). Ces mécanismes, fondés sur la proximité spatiale mais nourris par des apprentissages collectifs, se déploient notamment entre les deux organisations parties prenantes du coportage (la collectivité territoriale et l'organisation de l'ESS). Cette dynamique interne contribue à renforcer le rôle d'intermédiation de Première Brique dans le territoire qu'elle contribue à animer. Ce mode de coordination par coopération, selon Bouba-Olga et Chauchefoin (2001), constitue une réponse adaptée aux besoins fréquents et spécifiques des acteurs liés à la contrainte de proximité physique.

¹⁷ Rapport d'activité Première Brique, p.3, 2023

Nous retenons ici la définition proposée par Nadou pour qui l'intermédiation territoriale désigne : « *une dynamique relationnelle et organisationnelle entre acteurs locaux, variable dans le temps et dans l'espace. Le territoire, fruit des interactions et des constructions sociales, jouant ici comme un véritable révélateur de leurs comportements, de leurs pratiques et des processus qui les animent.* » (Nadou, Talandier, 2020, p. 239). Selon ces auteurs, l'intermédiation territoriale peut être analysée à travers quatre axes : les processus et jeux d'acteurs, les lieux et interfaces territoriales entre espaces, les dispositifs et réseaux, l'impact des activités d'intermédiation.

Concernant les processus et les jeux d'acteurs, nous observons que Première Brique occupe une position d'intermédiation centrale au sein de l'écosystème, fondée sur deux conditions essentielles : sa légitimité et sa professionnalisation (Slitine et al., 2024). Sa légitimité se construit à plusieurs niveaux : d'une part, par la reconnaissance et l'engagement de ses acteurs au sein de l'écosystème local ; d'autre part, par la professionnalisation de ses équipes. Les deux cheffes de projet de l'organisation, toutes deux issues du champ de l'économie sociale et solidaire, bénéficient d'une forte reconnaissance professionnelle dans les réseaux de l'ESS du territoire et sont identifiées par leurs pairs comme par les institutions.

« On a fait une soixantaine d'ateliers ou de participations à des événements par an autour des questions [ESS]. Donc oui, on intervient de plus en plus sur des événements un peu plus classiques. Là, on a participé à la Mêlée Numérique, à la soirée des start-ups, etc. Donc ça, c'est super : on est de plus en plus intégrées dans les réseaux classiques. » (PB 2)

2.3.2 Une dynamique de consolidation et d'élargissement des réseaux

Première Brique bénéficie des réseaux des deux organisations qui la copilotent. D'une part, le réseau d'expertise et de financement de l'économie sociale et solidaire (ESS) porté par France Active MPA-Occitanie ; d'autre part, le réseau du tissu économique local, en particulier celui des grandes entreprises du territoire, avec lesquelles Toulouse Métropole entretient des partenariats historiques. Par ailleurs, de nombreuses organisations d'accompagnement de l'entrepreneuriat, dont certaines sont spécialisées dans l'entrepreneuriat social, animent déjà des dispositifs et se coordonnent depuis plusieurs années. Ainsi, Première Brique s'encastre dans un maillage préexistant, issu de l'histoire économique et institutionnelle locale, dont ses propres acteurs sont issus. Elle contribue à son tour à renouveler et reconfigurer le « *socio-système* » local, notamment en réinventant les modalités de coopération et de partenariat dans le territoire (Lefebvre-Chombart, Robert, 2020, p. 446). La mise en relation de ces réseaux au sein de Première Brique, à travers leur participation à des dispositifs

d'accompagnement de projets d'innovation sociale, entraîne une dynamique de consolidation et d'élargissement du réseau à de nouveaux acteurs, tant au niveau local qu'au-delà du territoire.

Selon Prévost (2020), trois dynamiques réticulaires caractérisent l'intermédiation territoriale : l'identification et la réunion d'acteurs autour d'un acteur central jouant un rôle de catalyseur ; la mise en place du fonctionnement collectif du groupe ainsi constitué ; l'ouverture vers l'extérieur, favorisant la constitution d'un nouveau réseau. Première Brique correspond pleinement à ce schéma : elle agit comme un catalyseur en fédérant des réseaux multiples autour des projets d'innovation sociale qu'elle accompagne. Elle organise la participation active de ces acteurs en sollicitant leur contribution au soutien et au développement de l'innovation sociale, au travers de dispositifs, de projets, de lieux ou encore d'événements qu'elle anime. Pour approfondir cette lecture, nous pouvons mobiliser les travaux de Slitine et al. (2024), qui articulent la théorie de l'acteur-réseau (ANT) et l'approche de « l'écologie créative » (ou *Middleground*). Les auteurs identifient quatre processus propres à la fonction d'intermédiation : la problématisation, comprise comme un processus permanent et renouvelé, l'intéressement, l'enrôlement, et la mobilisation des acteurs du territoire.

Ces processus visent à faire émerger le *Middleground*, espace d'interactions reliant les différents niveaux du système territorial d'innovation. Il s'agit d'animer un territoire innovant en connectant trois niveaux par une dynamique de traduction ascendante et descendante depuis le *middleground* entre les créatifs situés dans l'*underground*, et l'*upperground* où sont situés les acteurs de l'économie de marché et les institutions. Le *Middleground* est le lieu d'intermédiation où circulent les savoirs, les ressources et les récits collectifs. Si les auteurs se concentrent principalement sur les conditions d'émergence de cette fonction d'intermédiation et sur son rôle dans le changement d'échelle de l'innovation sociale, leur cadre d'analyse permet aussi de confirmer le rôle d'intermédiation de Première Brique dans le territoire.

En articulant l'approche de Prévost (2020) autour des dynamiques réticulaires et celle de Slitine, Richez-Battesti et Chabaud (2024), nous pouvons proposer la lecture suivante : l'identification des acteurs et l'activation des proximités relèvent du processus de problématisation, c'est-à-dire de la coconstruction d'un récit commun sur l'innovation sociale ; la mise en place du fonctionnement collectif correspond aux dynamiques d'intéressement, d'enrôlement et de mobilisation des acteurs ; enfin, cette dynamique globale concourt à l'émergence d'un *Middleground*, dans lequel les processus de traduction ascendante et descendante renouvellent sans cesse la problématisation initiale.

Dans le cadre de notre étude de cas, la problématisation peut être appréhendée comme une séquence où plusieurs dynamiques sont observables : les acteurs sont enrôlés dans les dispositifs d'accompagnement de l'innovation sociale ; le réseau de parties prenantes se constitue et s'élargit ; les

acteurs participent à l'identification de nouveaux besoins et à l'élaboration de nouvelles réponses. En participant à ces dynamiques, ils contribuent à la construction d'un sens commun de l'innovation sociale dans le territoire. Cette séquence marque le début d'un nouveau cycle d'élargissement des réseaux par l'intégration de nouveaux acteurs et alimente le développement d'un *Middleground* territorial. Ce dernier devient le lieu privilégié des processus de traduction, qui participent au mécanisme d'institutionnalisation de l'innovation sociale à travers sa reconnaissance, l'évolution des pratiques, des règles et des cultures professionnelles des acteurs, ainsi que celles de leur environnement institutionnel.

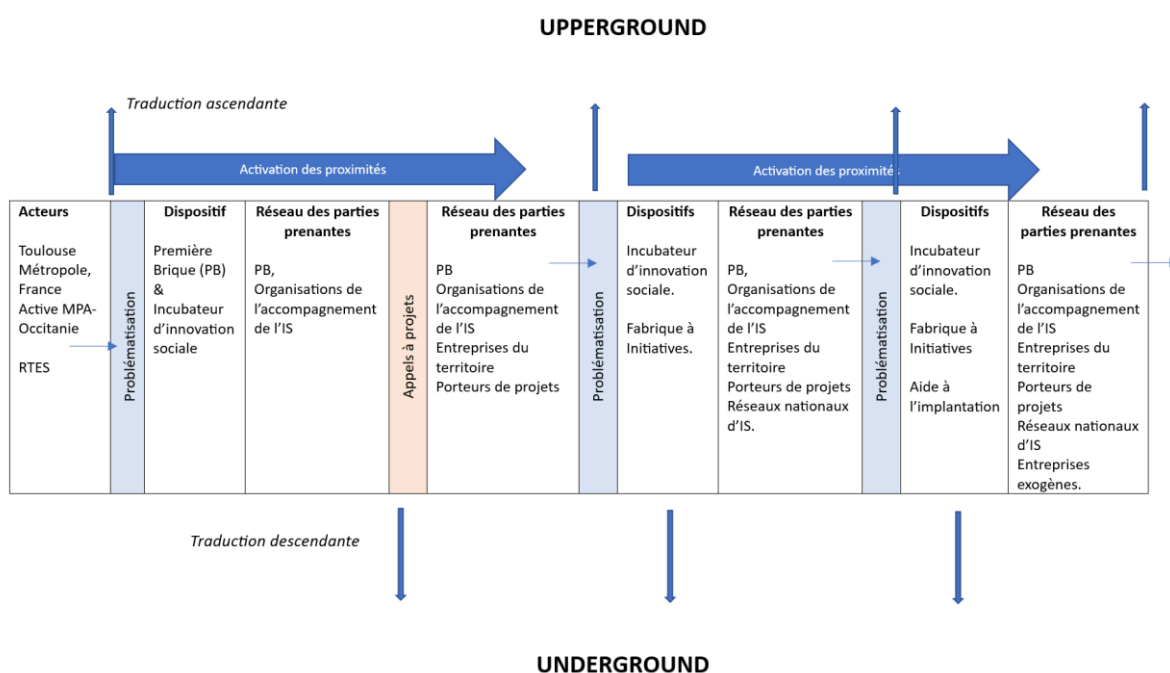


Schéma 5-2 - Processus de problématisation et élargissement des réseaux – émergence d'un *middleground*

Source : auteur d'après Prévost (2020) ; Slitine et al. (2024)

En nous intéressant aux stratégies développées par l'organisation intermédiaire Première Brique, nous pouvons observer des processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale qui se déploient dans les interactions entre cette organisation, située dans le *Middleground*, et les institutions publiques positionnées au niveau de l'*Upperground*. En effet, Première Brique occupe une position singulière, à la fois au sein des institutions et à leurs marges. Cette posture liminale lui permet d'activer des mécanismes de traduction entre les différents niveaux de l'écosystème territorial. Depuis le *Middleground*, l'organisation relaie les expérimentations, les apprentissages et les innovations issues

du terrain vers les acteurs institutionnels de l'*Upperground*, tout en traduisant dans l'autre sens les cadres d'action publique auprès des acteurs de terrain.

Nous verrons plus loin comment ces mécanismes de traduction participent à l'institutionnalisation de l'innovation sociale, en favorisant la reconnaissance, la légitimation et la diffusion de nouvelles pratiques, et comment ils contribuent, ce faisant, à transformer les institutions et les entreprises du territoire.

Conclusion

En articulant différentes logiques institutionnelles de manière stratégique, Première Brique a su développer un modèle entrepreneurial singulier. Grâce à la proximité et à la confiance établies entre les acteurs de son sommet stratégique, l'organisation a construit, au fil du temps, un commun fondé sur la coopération, dans lequel les tensions entre les logiques publiques et privées se transforment en leviers d'action collective.

En adoptant une posture d'ouverture et de dialogue avec son environnement, Première Brique s'impose comme un catalyseur au sein du territoire. Elle parvient à mobiliser et à fédérer une grande diversité d'acteurs — institutions, entreprises, réseaux de l'économie sociale et solidaire, structures d'accompagnement — et occupe ainsi une véritable fonction d'intermédiation territoriale. Sa reconnaissance croissante dans l'écosystème local lui confère un rôle central dans la coordination et l'animation des dynamiques d'innovation sociale, tout en consolidant les réseaux qu'elle contribue à faire évoluer. Dans la continuité de cette analyse, nous verrons comment cette position d'intermédiaire, située au niveau du *middleground*, favorise les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale et soutient les dynamiques de transformation des organisations et des territoires.

L'analyse du modèle organisationnel de Première Brique met en lumière la manière dont une organisation intermédiaire, par son ancrage territorial et sa capacité d'adaptation, parvient à articuler des logiques multiples et à instaurer des formes renouvelées de coopération entre acteurs publics, privés et associatifs. Cette posture d'intermédiation ne se limite pas à la simple coordination d'acteurs : elle constitue un levier de transformation en profondeur des pratiques, des représentations et des cadres institutionnels qui structurent l'action collective. Dans la partie suivante, nous nous attacherons à comprendre comment ces dynamiques d'intermédiation participent à l'institutionnalisation de l'innovation sociale et aux processus de transformation sociale qu'elles engendrent. Nous verrons en particulier de quelle manière Première Brique, en agissant au niveau du *middleground*, contribue à

faire évoluer les institutions, les entreprises et les politiques publiques du territoire, en diffusant de nouvelles normes, de nouveaux modes de coopération et une culture de l'innovation sociale partagée.

3. Les mécanismes de l'intermédiation : construction d'un *middleground* d'innovation sociale

Introduction

Le rôle d'intermédiation territoriale joué par Première Brique contribue activement à la constitution d'un *middleground* au sein duquel se développent et s'élargissent les réseaux d'acteurs. On y observe l'enrôlement de nouvelles parties prenantes, la diffusion et la consolidation des notions d'innovation sociale et d'économie sociale et solidaire, à travers un processus de problématisation sans cesse renouvelé. Cette dynamique favorise la création et l'animation de nouveaux dispositifs d'accompagnement, renforçant ainsi l'émergence et le développement d'activités économiques d'innovation sociale. Elle conduit également à une meilleure reconnaissance du secteur dans le territoire et concourt à son institutionnalisation au sein des politiques publiques locales.

Si l'intermédiation territoriale assurée par Première Brique contribue à l'ancrage de l'entrepreneuriat d'innovation sociale dans le territoire, elle s'inscrit pleinement au niveau du *middleground*, espace d'interaction entre les institutions, les acteurs économiques et les porteurs de projets. Dans cette position, l'organisation joue un rôle clé dans l'institutionnalisation de l'innovation sociale, en influençant les règles, les représentations et les pratiques des acteurs du territoire. En resserrant notre focale sur les acteurs de l'organisation intermédiaire, nous observons que ce processus d'institutionnalisation est animé par les représentants de la Métropole impliqués dans Première Brique. Par leur engagement, ils contribuent à intégrer progressivement les principes et les pratiques de l'ESS dans les dispositifs publics et les procédures réglementaires, enrichissant ainsi les dynamiques d'institutionnalisation.

« À la métropole, on est tous chargés de mission, ou chargés de projets, peu importe les titres. En fait on est cadres et nos collègues qui travaillent sur la commande publique mais aussi le projet alimentaire de la métropole, la feuille de route de l'économie sociale et solidaire, la politique de la ville... donc nos collègues font appel à nous parce que l'ESS traverse toutes ces politiques publiques. » (PB 1)

3.1 Une dynamique d'acculturation à l'économie sociale et solidaire soutenue par l'implication des partenaires

La relation de partenariat avec les entreprises du secteur marchand ne se limite pas au soutien financier. Ces entreprises s'inscrivent dans un réseau d'acteurs mobilisés dans les dispositifs de soutien aux porteurs de projets accompagnés par Première Brique. En 2020, la mise en commun des réseaux de France Active MPA Occitanie et de Toulouse Métropole permet à l'organisation de revendiquer un réseau de près de cent cinquante partenaires, composé d'institutions, de grandes entreprises (Veolia, Enedis, AG2R La Mondiale, RTE, Accenture), d'organisations de l'ESS et de structures de taille plus modeste.

« Et donc là, on challenge en permanence les porteurs de projet, en invitant nos partenaires pour ancrer ces entreprises et les porteurs de projet dans la réalité locale. » (PB 2)

Le renouvellement des partenariats constitue un enjeu majeur de l'activité de Première Brique et repose sur un travail constant de promotion, de prospection et de fidélisation.

« Mais ça, c'est le fonctionnement même d'une structure d'économie sociale et solidaire et associative. » (PB 2)

À travers son écosystème et les dispositifs d'accompagnement, en particulier via la Fabrique à Initiatives, Première Brique participe également à l'évolution des pratiques professionnelles au sein des services de la Métropole.

« Ils ne sont pas du tout habitués à avoir des porteurs de projet au stade de l'idée et de pouvoir coconstruire avec eux une solution au bénéfice du territoire, en fait. » (PB 2)

Pour identifier les besoins du territoire, l'organisation s'appuie sur un réseau de "capteurs d'idées" qui associe techniciens des collectivités (agents de la Politique de la Ville, de l'environnement, etc.), élus, collectifs d'habitants, associations de quartier et entreprises. L'originalité de la démarche tient à la capacité de Première Brique à réunir, dans des temps collectifs, à travers les ateliers, les présentations et les accompagnements, la diversité des membres du réseau autour de projets partagés.

« Que ce soient les habitants, les associations ou la collectivité, on initie des démarches et des méthodes qualifiées d'innovantes. C'est ce qu'ils nous renvoient. Et cela les fait évoluer dans leur manière de voir les choses, d'envisager leur métier, et donc de faire émerger de nouveaux projets sur ces quartiers-là. » (PB 2)

Les agents des collectivités et les collaborateurs des entreprises partenaires s'inspirent progressivement des méthodes de Première Brique dans leurs propres pratiques professionnelles.

« Veolia nous a dit : “Certains de nos collaborateurs, qui sont dans la gestion de projet, ont désormais une vision beaucoup plus large de l’impact de leur travail. Ils ne se limitent plus à des effets purement techniques, mais perçoivent aussi les impacts sociaux et environnementaux.” » (PB 2)

Ces méthodes de co-construction et de participation, en renouvelant les pratiques, bousculent les routines administratives et techniques ancrées dans les cultures professionnelles. Les coordinatrices de Première Brique soulignent que ces obstacles peuvent être levés grâce à un travail de pédagogie, d'échange et d'enrôlement progressif des acteurs autour des projets. La construction d'espaces de formation dédiés à l'économie sociale et solidaire, animés par des associations d'éducation populaire et fondés sur des méthodes participatives et apprenantes, a contribué à cette dynamique d'enrôlement. Ces espaces mobilisent l'intelligence collective et les compétences des participants, favorisant leur appropriation des valeurs et pratiques de l'ESS.

« On les avait emmenés dans les entreprises ; ils avaient vraiment vu à quoi servait l'ESS. Ça a eu un effet démultiplicateur, parce qu'en effet, je n'étais plus la seule à travailler avec les acteurs de l'ESS. J'avais d'autres collègues qui, du coup, devenaient eux aussi défenseurs de cette économie et qui pensaient « économie sociale et solidaire » à chaque fois qu'on menait une action. » (PB 1)

Ainsi, Première Brique agit comme un levier de transformation au sein des institutions et des entreprises du territoire. Elle diffuse une culture de l'innovation sociale qui reconfigure les représentations, modifie les pratiques professionnelles et participe à l'évolution des cadres institutionnels.

3.2 Un positionnement institutionnel en tension : une dynamique de transformation institutionnelle

La grande proximité de Première Brique avec les institutions du territoire peut susciter certaines difficultés, notamment dans la construction d'un rapport de confiance avec les habitants des Quartiers « Politique de la Ville ». En effet, si les équipes de Première Brique jouent un rôle d'intermédiation entre des habitants souvent marqués par un sentiment de défiance vis-à-vis des institutions, et les services de la Métropole, ce positionnement n'est pas toujours compris, ni par les habitants, ni par les agents institutionnels.

Pour établir une relation de confiance, Première Brique doit se distinguer de la collectivité, en organisant des rencontres de terrain et en prenant en compte les attentes exprimées par les habitants. En parallèle, la mobilisation des services techniques métropolitains reste indispensable, mais le positionnement singulier de l'organisation, qui n'agit pas comme un prestataire de service, demeure parfois mal appréhendé par les agents.

« Il y a un enjeu, car beaucoup de techniciens voudraient nous faire travailler sur des commandes publiques. Mais non, en fait, on ne veut pas avoir une obligation de résultat. On veut vraiment rester libres dans l'initiative que l'on est en train de développer. » (PB 2)

Les coordinatrices de Première Brique soulignent que cette liberté vis-à-vis de la commande publique, et l'absence de contraintes liées aux délais ou aux indicateurs de performance, leur offrent le temps nécessaire pour construire les projets et conduire des démarches de concertation et de participation approfondies.

« On n'est pas soumis à la commande, on n'est pas soumis aux résultats. Et donc pour nous, par exemple, une étude d'opportunité pour la Fabrique à Initiatives, c'est quasiment deux ans de terrain. » (PB 2)

Par ailleurs, la participation d'un agent de la collectivité à Première Brique favorise, au sein de la direction du développement économique, l'introduction de méthodes participatives issues de l'ESS. Portées par la chargée de mission ESS, ces méthodes contribuent à renouveler les pratiques professionnelles et sont perçues positivement par la direction.

« Même au sein de la Direction, quand il faut intervenir sur des points, ça permet d'avoir un aspect collectif. (...) Quand vous avez vingt ou trente projets à suivre en même temps, c'est difficile d'être lucide pour tous. Celui sur lequel je me focalise, en fin de compte, ce n'est peut-être pas le plus important. C'est là où, au niveau de l'équipe, l'ESS apporte ce regard extérieur. Même si, par moments, ça se chahute un peu, parce que ce n'est pas un monde de bisounours. » (PB 5)

Pour le directeur du développement économique, cette évolution des pratiques de décision constitue une réponse adaptée à la complexité de l'environnement et favorise des décisions plus concertées et vertueuses.

L'article 13 de la loi ESS de 2014 renforce ce mouvement en imposant aux grandes collectivités l'adoption d'un Schéma de Promotion des Achats Publics Socialement et Économiquement Responsables (SPASER). Cet outil, rendu obligatoire à partir de 2023 pour les acheteurs publics dépassant cinquante millions d'euros de commande, permet d'accroître le nombre de marchés

réservés au secteur de l'ESS. Cette évolution législative contribue à une plus grande visibilité et à une meilleure reconnaissance de l'économie sociale et solidaire au sein de la collectivité.

« Nos collègues qui travaillent sur la commande publique, le projet alimentaire de la Métropole, la feuille de route ESS, la politique de la ville... font appel à nous parce que l'ESS traverse toutes ces politiques publiques. On est sollicités pour apporter notre plus-value et la voix de l'économie sociale et solidaire. » (PB 1)

La reconnaissance de Première Brique au sein du réseau des entreprises de l'ESS lui permet de jouer un rôle d'intermédiation entre les services de la ville et les entreprises en informant les entrepreneurs des opportunités dans la commande publique ou en valorisant certaines entreprises de l'ESS auprès des services de la collectivité. Dans cette perspective, Première Brique peut être qualifiée d'entrepreneur institutionnel d'innovation sociale (Slimane et Leca, 2010), capable d'influencer et de transformer son environnement. En observant à partir de notre approche processuelle, les pratiques de cet acteur, nous observons une intentionnalité stratégique, fondée sur un projet et des valeurs, et vise à faire évoluer les normes et la culture institutionnelles.

En mobilisant la grille d'analyse du travail institutionnel de Lawrence et Suddaby (2006), il apparaît que Première Brique participe activement à des processus de plaidoyer et de création institutionnelle. La réglementation est mobilisée pour engager un travail de plaidoyer : l'organisation s'appuie sur la législation européenne et sur la loi ESS de 2014 pour favoriser l'accès des entreprises de l'ESS, y compris les associations loi 1901, aux marchés publics, aux subventions et aux dispositifs d'aide à l'entrepreneuriat. Le travail de création institutionnelle se traduit par l'élaboration d'outils de mesure d'impact. Première Brique propose à la collectivité une grille d'évaluation de la performance économique intégrant des critères sociaux et environnementaux, en cohérence avec les principes de l'ESS. En permettant l'évolution de la définition de la performance économique au sein de la collectivité Première Brique contribue à l'évolution des associations normatives dans les politiques publiques territoriales.

Grâce à leur rôle d'expertise et de ressource, les acteurs de Première Brique introduisent progressivement de nouvelles pratiques au sein de la collectivité, notamment dans l'organisation du travail et la conduite de projets participatifs. Ces démarches, fondées sur la co-construction et la recherche d'horizontalité, associent les agents territoriaux, les habitants et les acteurs économiques dans l'élaboration de réponses collectives aux besoins du territoire.

Ainsi, une lecture par le travail institutionnel permet de comprendre les mécanismes d'institutionnalisation de l'innovation sociale engagés par Première Brique. Par des processus de

traduction ascendante, l'organisation agit sur la collectivité en transformant les cadres d'action, les pratiques professionnelles et les représentations. On observe ainsi des mécanismes de création institutionnelle (nouveaux outils, nouvelles normes, nouvelles méthodes) ; des actions de plaidoyer pour intégrer l'ESS et l'innovation sociale dans les politiques publiques ; et une évolution tangible des pratiques et des dispositifs de la Métropole, notamment en matière de commande publique et de développement économique.

En somme, Première Brique illustre la manière dont une organisation intermédiaire peut, à partir d'une position d'interface, contribuer à l'évolution des institutions et à la transformation sociale du territoire.

3.3 L'enrôlement des grandes entreprises du territoire

Première Brique porte une ambition de transformation sociale à travers le soutien aux projets d'innovation sociale. Dans cette perspective, le développement de l'intérêt croissant des secteurs économiques traditionnels pour les enjeux sociaux et environnementaux constitue une opportunité. Si la recherche de financements privés représente une contrainte pour structurer son offre d'accompagnement de l'innovation sociale, elle ouvre également la voie à la formalisation de partenariats avec d'importantes entreprises implantées sur le territoire. Ces entreprises, déjà engagées dans des marchés publics avec la Ville et la Métropole, entretiennent souvent des liens préexistants avec France Active MPA-Occitanie, partenaire fondateur de Première Brique. Cette interconnaissance facilite la mise en place de collaborations.

« Il y a une relation qui peut se mettre au service sur le plan budgétaire pour deux raisons : visibilité et confiance sur la partie subventions et appui sur la partie financements privés. C'est quand même un gros atout. » (PB 3)

Dans ces partenariats, la participation des collaborateurs d'entreprises à l'accompagnement de projets d'innovation sociale constitue un levier d'acculturation. Elle permet de sensibiliser les salariés aux enjeux sociétaux et de leur démontrer que l'engagement entrepreneurial peut apporter des réponses concrètes à leurs propres besoins, en tant que salariés, consommateurs et citoyens.

« On profite de ces partenariats pour acculturer les collaborateurs du groupe à l'innovation sociale et à cet enjeu, justement, de transformer un peu la société. » (PB 1)

Certaines entreprises sollicitent également Première Brique pour bénéficier de son expertise méthodologique en matière d'innovation, afin d'enrichir leurs propres pratiques managériales.

« On réemploie des méthodes que l'on déploie au sein de Première Brique pour les mettre en œuvre dans les entreprises, avec toujours cette petite musique que nous, on ne peut pas s'empêcher de donner : de l'innovation sociale. Et donc là, on est aussi dans notre rôle de contamination — entre guillemets — vertueuse du monde qui nous entoure. » (PB 3)

En 2021, un partenariat est engagé avec une entreprise implantée dans une Zone d'Aménagement Concerté (ZAC) de la Métropole. Les conventions de partenariat prévoient notamment l'organisation d'une séance d'idéation auprès des collaborateurs, sur la base du volontariat et de la mixité des profils.

« C'est un prétexte pour les sensibiliser à l'innovation sociale, et de cette séance d'idéation en ressortent des besoins identifiés par les collaborateurs du groupe. » (PB 1)

Ces séances, construites selon la méthodologie participative de Première Brique, favorisent l'émergence de besoins concrets. Par exemple, dans ce partenariat, les collaborateurs ont identifié des problèmes de mobilité douce sur leur site : les aménagements pensés exclusivement pour la voiture ne répondaient plus à leurs attentes. Le dispositif Fabrique à Initiatives pourrait alors servir de levier pour accompagner la co-construction d'une solution adaptée.

Les grandes entreprises du territoire sont également associées aux dispositifs d'accompagnement pilotés par Première Brique. Pour définir les priorités et la feuille de route, l'organisation s'appuie sur son réseau de partenaires réunis dans le Comité de Suivi, composé d'environ trente participants (institutions, associations, entreprises) et se réunissant chaque trimestre. Ce comité constitue un espace d'apprentissage collectif pour les acteurs de l'*upperground* et un outil d'enrôlement dans une dynamique de co-construction.

« Le Comité de suivi regroupe toutes les parties prenantes, notamment les financeurs, mais pas seulement : aussi des experts ou des personnes extérieures importantes dans les programmes de Première Brique. (...) Il dit aussi son mot sur les thématiques retenues pour les appels à projets et la mise en relation. » (PB 3)

Les besoins identifiés par Première Brique y sont présentés, discutés et hiérarchisés collectivement. Cette démarche de co-construction contribue à une évolution des représentations de l'innovation sociale au sein du tissu économique local. Les coordinatrices constatent notamment une mutation des discours et des pratiques dans les organisations patronales, à l'image du Medef.

« Aujourd'hui, par exemple, le représentant du Medef à la commission RSE est le dirigeant d'une entreprise adaptée, Envol, qui se revendique énormément de l'économie sociale et solidaire. Donc ça, ça fait quand même bouger les choses. » (PB 1)

Les stratégies déployées par Première Brique à l'égard des entreprises marchandes du territoire présentent de fortes similitudes avec celles observées au sein de la collectivité territoriale. Dans les deux cas, elles reposent sur l'enrôlement des collaborateurs dans des démarches de co-construction et de soutien à l'innovation sociale ; un travail de création institutionnelle, matérialisé par des conventions de partenariat, des outils partagés et une participation des entreprises aux dispositifs d'accompagnement.

À travers ces mécanismes, Première Brique favorise une appropriation progressive de l'innovation sociale par les acteurs économiques du territoire. Ce processus, fondé sur la coopération et la traduction mutuelle des logiques institutionnelles, conduit à une transformation des pratiques entrepreneuriales, à une hybridation des modèles économiques et à une évolution des représentations du rôle de l'entreprise dans la société.

Conclusion

Première Brique relève pleinement de l'entrepreneuriat hybride, dans la mesure où elle conjugue en son sein plusieurs logiques institutionnelles, publique, associative, marchande, que ses acteurs mobilisent comme autant de leviers d'action. Sa gouvernance polycentrique, structurée autour d'un sommet stratégique resserré, s'inscrit dans un partenariat public-privé entre Toulouse Métropole et France Active MPA – Occitanie. Ce premier niveau de gouvernance concentre la définition des orientations stratégiques, tandis qu'un second niveau, associant les principaux partenaires du territoire, contribue à la consolidation d'un réseau dense et reconnu. Cependant, les orientations adoptées font l'objet de négociations et de validations croisées entre les deux institutions coporteuses, traduisant un équilibre entre légitimité politique, expertise technique et recherche de consensus. Le modèle économique de Première Brique articule financements publics et privés, au service d'un objectif partagé de transformation de l'économie territoriale.

Par la promotion d'un entrepreneuriat d'innovation sociale, elle poursuit des finalités d'utilité sociale et d'intérêt général, en s'appuyant sur les proximités entre les acteurs de son écosystème. Enracinée dans un maillage territorial dense, Première Brique favorise des processus collectifs d'apprentissage, et exerce une fonction de régulation entre les différentes logiques institutionnelles présentes dans le territoire.

À travers les projets d'innovation sociale qu'elle accompagne, elle fédère les acteurs, orchestre leurs interrelations et stimule la coopération au sein de l'écosystème. En cela, elle illustre pleinement la

définition d'une organisation intermédiaire, c'est-à-dire une entité qui relie, coordonne, facilite et orchestre les interactions entre acteurs (Bourdin et al., 2020). Ces acteurs intermédiaires jouent un rôle central dans la constitution et la vitalité des écosystèmes entrepreneuriaux et des écosystèmes régionaux d'innovation (Nadou, Talandier, 2020).

Le parcours de Première Brique met en lumière des transformations situées au niveau du *middleground* : elle consolide les réseaux existants, favorise leur élargissement, et participe à la recomposition de l'écosystème local. En activant des processus de coopération, elle associe les acteurs de l'*upperground* (collectivités, entreprises, institutions) et de l'*underground* (porteurs de projets, collectifs citoyens) à des dynamiques de problématisation partagée autour des besoins sociaux et environnementaux du territoire. Ces acteurs intègrent progressivement l'innovation sociale comme une alternative légitime et crédible, à la fois outil de développement économique et vecteur de cohésion sociale.

De plus, nous constatons que les processus de travail institutionnel engagés par les équipes de Première Brique et situés au niveau de l'*upperground* participent à la stratégie de l'organisation intermédiaire pour accompagner l'intégration de l'innovation sociale et l'ESS par les acteurs du territoire. Ce travail accompagne l'intégration de l'innovation sociale et de l'ESS dans les politiques publiques, en contribuant à la création de nouvelles règles, à la redéfinition des normes et à la transformation des représentations autour des enjeux économiques et sociaux du territoire. Les entreprises partenaires, engagées par le biais de conventions, participent, elles aussi, à ce mouvement, soutenant des pratiques fondées sur la coopération et l'utilité sociale.

Première Brique contribue ainsi à la transformation des comportements des acteurs et des organisations et des cadres d'action territoriaux, en introduisant un modèle de coordination par la coopération, situé entre le marché et la régulation publique. À ce titre, Première Brique est un entrepreneur institutionnel d'innovation sociale (Slimane et Leca, 2010), capable de transformer son environnement en agissant sur les règles, les valeurs et les pratiques.

En somme, l'intermédiation territoriale activée par Première Brique s'incarne dans des processus de traduction situés au niveau du *middleground*, qui articulent et mettent en mouvement les différents niveaux de l'écosystème. Nous verrons, dans la quatrième partie, comment les dispositifs d'accompagnement des projets d'innovation sociale deviennent les instruments privilégiés de cette animation écosystémique, participant pleinement à la structuration du *middleground* d'innovation sociale au sein du territoire métropolitain.

4. Les dispositifs d'accompagnement des projets d'innovation sociale : instruments de l'intermédiation territoriale

Introduction

Après avoir analysé la construction organisationnelle de Première Brique et son rôle d'intermédiation territoriale, cette quatrième partie s'intéresse aux dispositifs qui structurent son offre d'accompagnement et qui constituent les principaux instruments de son action. Ces dispositifs, conçus comme des espaces de rencontre et d'expérimentation, traduisent concrètement les orientations stratégiques de l'organisation en matière de soutien à l'innovation sociale et de transformation du territoire.

Nous présenterons dans un premier temps les différents dispositifs d'accompagnement mobilisés par Première Brique pour favoriser l'émergence et le développement des entreprises d'innovation sociale, en interrogeant les mécanismes à travers lesquels ils participent aux dynamiques d'institutionnalisation de l'innovation sociale. Ces dispositifs sont porteurs d'une double fonction : ils accompagnent les stratégies entrepreneuriales des porteurs de projet tout en consolidant un écosystème d'acteurs réunis autour d'une même ambition de transformation sociale.

En élargissant la focale à l'échelle du territoire métropolitain, nous verrons que la multiplication des dispositifs d'accompagnement, reflet de la dynamique du *middleground*, témoigne de la vitalité de l'écosystème d'innovation sociale. Toutefois, cette densification soulève également des risques de perte d'autonomie pour les innovateurs, dont les parcours entrepreneuriaux peuvent être orientés ou contraints par les cadres institutionnels et les logiques de financement qui les sous-tendent.

Enfin, nous mettrons en évidence le rôle dynamique des dispositifs dans l'animation du *middleground* : en tant qu'instruments de l'intermédiation territoriale, ils assurent la circulation des idées, des ressources et des pratiques entre les différents niveaux de l'écosystème (*underground*, *middleground*, *upperground*). En soutenant simultanément le projet de transformation sociale et la structuration du territoire, ces dispositifs apparaissent comme des médiateurs essentiels entre innovation, entrepreneuriat et action publique.

4.1 Les dispositifs comme instruments du *middleground* d'innovation sociale

4.1.1 Un incubateur pour faire émerger des projets d'innovation sociale

L'incubateur Première Brique vise à faire émerger des projets d'innovation sociale et à accompagner leurs initiateurs jusqu'à la définition d'un modèle économique viable. Chaque année, un appel à projets permet de sélectionner huit à dix projets parmi une trentaine de candidatures. L'accompagnement, d'une durée maximale de dix-huit mois, comprend une évaluation intermédiaire au bout de six mois, permettant d'ajuster la trajectoire ou de confirmer la poursuite du suivi.

« Les personnes arrivent avec une intuition, avec une identification du besoin social quand même un peu avancé, une connaissance de la problématique spécifique et social. Elles arrivent avec un positionnement. Elles ont une vision spécifique pour répondre à cet enjeu sociétal par le biais d'une entreprise. Le but c'est que ça devienne des entrepreneurs, ça c'est important. » (PB 2)

L'incubateur agit ici comme un dispositif de traduction entre l'idée initiale portée par les innovateurs de l'*underground*, et la construction d'une organisation économique, inscrivant ainsi les porteurs de projet dans une dynamique d'entrepreneuriat social. Le processus d'accompagnement combine apprentissage collectif, expérimentation et acculturation à la culture entrepreneuriale. Au niveau du *middleground*, le dispositif connecte les innovateurs avec les institutions et les partenaires et contribue à la transformation des représentations parmi les acteurs.

4.1.2 Un label pour élaborer des solutions par l'innovation sociale

La Fabrique à Initiatives propose une ingénierie permettant d'associer les acteurs locaux et les publics concernés à l'identification d'un besoin du territoire et à l'élaboration d'une solution par la création d'une activité économique issue d'un projet entrepreneurial. Elle s'appuie sur une étude de faisabilité pour confirmer le besoin, puis élabore une réponse en impliquant les acteurs concernés et en identifiant un modèle économique pour la solution. Lorsque ces étapes sont validées, Première Brique recherche et recrute un porteur de projet. Ce modèle, élaboré par l'AVISE, a été adapté par Première Brique au contexte territorial et aux acteurs locaux.

« Il y a des territoires qui se retrouvent démunis, il n'y a pas de porteur de projet qui réponde à leurs besoins. Et donc nous, les équipes de la Fabrique, on se substitue au porteur de projet et par le biais

d'une animation territoriale on va vérifier si à partir de ce besoin il y a l'opportunité d'y apporter une solution par le biais d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire. » (PB 1)

Ce dispositif s'adresse en priorité aux Quartiers Prioritaires de la Ville comme le précise l'élue en charge de l'ESS :

« Comme je m'obstine à l'expliquer à tout le monde il y a des pépites dans les QPV. Je suis désolée. Il y a des gens extraordinaires, il y a des gens qui ont plein d'idées. Il suffit juste de les écouter, d'essayer d'aller au-devant d'eux parce que ce n'est pas eux qui viendront. Ils sont et sont souvent un peu exclus. Donc, il y a des choses à faire. »

Ce dispositif renforce le rôle d'intermédiation territoriale de Première Brique en créant un espace de dialogue entre institutions et habitants, tout en réaffirmant la légitimité des publics souvent éloignés des circuits de l'innovation. En mobilisant les acteurs dans un processus collectif d'apprentissage et de co-construction, la Fabrique à Initiatives participe à la dynamique du *middleground* en connectant les habitants d'un territoire à la sphère institutionnelle par une médiation animée par l'organisation intermédiaire.

4.1.3 La mesure d'impact : création d'un dispositif pour valoriser et légitimer l'ESS

Fin 2019, la Métropole confie à une agence spécialisée en innovation sociale, l'agence Ellyx, la mise en place d'une évaluation d'impact de trente entreprises accompagnées par Première Brique depuis sa création. L'objectif est d'élaborer des critères spécifiques afin de créer une mesure d'impact adaptée au secteur de l'ESS. Il s'agit de mesurer, de manière quantitative, le succès et l'impact de l'ESS en valorisant la performance des entreprises en termes de rayonnement territorial, d'impact environnemental et de création de lien social, notamment.

« Quand tu fais une évaluation, tu peux être dans un processus d'amélioration mais c'était pas du tout l'objectif. Donc on l'assume, en communiquant, on montre que voilà c'est une stratégie de distinction, c'est vraiment ça l'objectif. » (PB 1).

La méthodologie développée avec Ellyx a ensuite été diffusée à l'ensemble des partenaires de Première Brique afin d'harmoniser les pratiques et de consolider un référentiel partagé de mesure d'impact.

« On a fait une étude d'évaluation de l'impact de Première Brique. Et bien on est reparti de la méthodologie et des critères travaillés par Ellyx. » (PB 1)

L'élue en charge de la délégation ESS constate qu'il subsiste encore des perceptions négatives de l'économie sociale et solidaire, certains interlocuteurs la considérant soit comme une microéconomie de subsistance, sans impact réel sur le territoire, soit comme un secteur économiquement peu crédible, reposant essentiellement sur la captation de subventions. Elle relève cependant une évolution notable depuis son arrivée dans ses fonctions. La consolidation de Première Brique et son inscription dans des réseaux territoriaux et nationaux participent à une meilleure visibilité de l'ESS sur le territoire. Cependant, si le secteur bénéficie désormais d'une plus grande reconnaissance par les pouvoirs publics, l'élue observe également une évolution du profil des porteurs de projets :

« Je trouve qu'ils sont beaucoup plus mûrs. Ils ont bien compris que s'ils veulent s'en sortir et s'ils veulent gagner leur vie aussi -parce que, c'est bien gentil d'être dans l'économie sociale et solidaire, mais il faut qu'ils vivent eux aussi-, et bien, il faut qu'ils aient un modèle qui soit rentable et qu'ils réfléchissent bien par rapport à ça. Même si ça prend trois, quatre ou cinq ans. »

La mesure d'impact constitue ainsi un outil de traduction ascendante depuis le *middleground* vers les institutions de l'*upperground*, en rendant visibles les effets sociaux et économiques produits par l'innovation sociale. Elle contribue à institutionnaliser la valeur des projets d'innovation sociale dans les politiques publiques locales tout en renforçant la reconnaissance des entrepreneurs.

À travers ces trois dispositifs, Première Brique consolide son rôle de médiateur entre niveaux d'acteurs. Chacun active un mécanisme spécifique d'institutionnalisation : L'incubateur soutient la professionnalisation des innovateurs sociaux ; La Fabrique à Initiatives favorise la participation et la co-construction territoriale ; La mesure d'impact accompagne une légitimation politique et économique du secteur.

Ces dispositifs participent à structurer les dynamiques du *middleground* en articulant apprentissage collectif, reconnaissance institutionnelle et transformation sociale.

4.2 Les dispositifs au centre de la stratégie entrepreneuriale de Première Brique

À travers ses dispositifs et un travail partenarial soutenu, Première Brique consolide son intervention et son réseau sur le territoire de la Métropole toulousaine. Entre 2016 et 2017, l'organisation renforce son équipe et s'installe dans un tiers-lieu dédié à l'économie sociale et solidaire, les *Imaginations Fertiles*. Dans le même temps, Toulouse Métropole crée un second poste dédié à l'ESS au sein de la direction du développement économique. On peut noter qu'il s'agit alors du seul secteur de cette

direction bénéficiant de deux postes. Cette évolution traduit la reconnaissance institutionnelle croissante de l'ESS comme levier de développement économique local.

En 2018, Première Brique participe à la création de l'Appel à Solutions porté par *Ashoka France*, confortant ainsi son inscription dans un réseau à dimension nationale et internationale. Ce dispositif vise à soutenir le développement d'entreprises sélectionnées pour leur capacité à accompagner un changement d'échelle et à transformer les systèmes économiques, sociaux et environnementaux.

« On se reconnaît vraiment dans des réseaux comme Ashoka. Ça c'est un réseau international ce n'est pas comparable, mais on est sur cette question de venir changer des paradigmes sur un sujet précis. Donc il n'y en a pas tous les trois mois des projets comme ça. » (PB 2)

En 2019, Toulouse Métropole pilote la création du collectif Toulouse Impact, qui réunit treize partenaires et obtient, en 2020, le label French Impact, délivré par le Haut-Commissariat à l'ESS, en même temps que deux autres organisations régionales. Ce label constitue une reconnaissance étatique du travail engagé sur le territoire et de la structuration d'un écosystème favorable à l'économie sociale et solidaire. Géré à l'époque par le ministère de la Transition écologique et de l'Économie sociale et solidaire, il encourage la Métropole à engager une réflexion sur un nouveau plan d'action coconstruit avec les partenaires institutionnels et les grandes entreprises du territoire. Cette démarche de coconstruction renforce la légitimité politique du plan d'action et facilite son adoption par les élus métropolitains. Toutefois, l'obtention du label s'inscrit dans un contexte paradoxal : les dotations de l'État sont en baisse, et le label ne s'accompagne d'aucun financement direct. Les collectivités sont au contraire incitées à réduire leurs charges de fonctionnement et d'investissement, ce qui fragilise les associations et les partenaires du réseau.

« Qui en pâtit ? Ce sont les associations et les partenaires. Ce sont les subventions que l'on réduit. Ce qui est fou c'est que l'Etat baisse les dotations, et en même temps l'Etat nous demande de nous engager, de mettre en place des politiques publiques. Enfin c'est quand même hallucinant. » (PB 1)

Les coordinatrices de Première Brique observent alors un glissement progressif de leurs missions vers la recherche de financements. Initialement, l'équipe se composait uniquement des deux fondatrices, en charge à la fois de la conception des dispositifs et de l'accompagnement opérationnel des porteurs de projets :

« Au début, quand on a fondé Première Brique on faisait comme tout entrepreneur quand il démarre son projet : on était un peu partout, au four et au moulin. Donc on a monté toute l'ingénierie d'accompagnement et on faisait l'accompagnement des porteurs de projets. » (PB 1)

À mesure que l'organisation se structure, la recherche de partenariats et de financements devient un axe stratégique central. En 2021, l'équipe compte six personnes, dont deux chargées de mission dédiées à l'incubateur. Face à la rareté des financements publics, Première Brique mobilise davantage les ressources du secteur privé, notamment via des partenariats avec des entreprises et des banques. Cette évolution, si elle permet d'assurer la pérennité économique de l'organisation et de renforcer son offre d'accompagnement, questionne la poursuite des objectifs d'utilité sociale et d'intérêt général qui fondent son projet.

« Moi ma posture, elle a complètement changé. Aujourd'hui tu te retrouves VRP de dispositifs publics (...) demain si tout le pan économique et l'innovation sont financés par du privé en tout cas, en majorité, qui nous garantit qu'on ne va pas être là encore une fois pour maximiser ou travailler sur l'image ? »
(PB 1)

Ces tensions révèlent les ambivalences du modèle entrepreneurial hybride en tension entre une logique d'autonomisation et un risque de dépendance vis-à-vis de partenaires privés susceptibles d'infléchir ses orientations vers des logiques de visibilité ou de performance économique.

4.3 Multiplication des offres et des dispositifs : reflet d'une dynamique mais un risque de perte d'autonomie pour les innovateurs

Le développement d'un écosystème d'innovation sociale dynamique et en expansion s'accompagne d'une multiplication des offres d'accompagnement et des dispositifs de soutien aux projets et aux entreprises d'innovation sociale. Cette effervescence constitue le signe d'une vitalité du *middleground*, où se consolident des réseaux, des collaborations et des espaces d'apprentissage collectif. Elle permet d'assurer un accompagnement continu des porteurs de projets à chaque étape de leur parcours entrepreneurial, tout en facilitant leur accès à une grande diversité de ressources financières, techniques et relationnelles. Cependant, si cette évolution traduit la maturation et l'institutionnalisation progressive de l'innovation sociale dans le territoire métropolitain, elle engendre également des tensions structurelles. La multiplication des dispositifs peut, paradoxalement, complexifier les parcours et affaiblir l'autonomie des innovateurs sociaux dans la conduite de leurs projets.

4.3.1 Un risque de dépossession pour les porteurs de projets de leur trajectoire entrepreneuriale

Avec le développement des offres d'accompagnement des projets d'innovation sociale, dans un écosystème en constante évolution qui intègre de nouveaux acteurs dans un espace régional plus vaste et réorganisé, l'identification des ressources par les porteurs de projets et les entreprises d'innovation sociale devient très complexe.

« Après, c'est vrai que pour les porteurs de projets, c'est compliqué. C'est complexe de s'y retrouver puisqu'il existe beaucoup de dispositifs et des offres qui se multiplient, donc un manque quand même de lisibilité de l'offre sur le territoire. » (AP 1)

« Le porteur de projet il gratte. D'ailleurs dans tous les diag. que l'on fait, ils disent tous : on ne sait pas à quelle porter frapper. D'accord ? (...) La mêlée numérique a lancé aussi un appel à projets. Mais enfin ! Il y a le M.I.N.E qui lance un appel à projet... Arrêtons ! » (AP 2).

Pour elle il faudrait un guichet unique avec un diagnostic qui permettrait une orientation adaptée aux projets et aux porteurs de projets. Pour d'autres, c'est la structuration du réseau au sein de l'écosystème qui peut permettre une bonne orientation des projets et des entrepreneurs, même si un travail de structuration est engagé par la Métropole autour du concept de parcours d'accompagnement.

« Aujourd'hui, une structure peut faire Première Brique sur l'émergence, ensuite le Parcours Adress sur la phase plutôt création et amorçage, puis Cité + sur les premières preuves de traction commerciale et la phase de développement (...) Donc ça évolue. Après à un moment donné, ce sera peine perdue d'essayer de rendre ça vraiment complètement intelligible parce que c'est hyper technique. Donc c'est plus le jeu de la complémentarité et du partenariat, de dire : j'accueille tout le monde et en fait je réorienterai et on se fait confiance. Et ça, je pense que ce pacte de confiance, il marche à peu près, oui. Il est rempli. » (AP 3)

Pour une accompagnatrice l'écosystème est en perpétuelle croissance car il existe un effet d'aubaine avec des financements notamment de l'Europe.

« Mais moi, j'ai l'impression que l'ESS, aujourd'hui politiquement, il est de bon ton de le faire et c'est un joujou (...) C'est un joujou et on a des fonds européens pour ça. » (AP 2).

Cette dynamique donne lieu à l'arrivée de nouvelles organisations et à la création de nouveaux dispositifs ce qui rend extrêmement périlleux la réalisation d'une cartographie exhaustive des acteurs et des dispositifs malgré les différentes tentatives envisagées par les acteurs pour rendre plus lisible l'offre du territoire. Les initiatives de coordination portées par la Métropole, notamment autour du

concept de parcours d'accompagnement, peinent à contenir la diversification rapide des offres. Ainsi, la richesse de l'écosystème peut se retourner contre ses bénéficiaires, en complexifiant leur trajectoire entrepreneuriale et en risquant de déposséder les porteurs de projets de leur capacité d'orientation et de décision.

4.3.2 Organiser la participation des bénéficiaires des dispositifs

Certaines des organisations, comme le Réseau Entreprendre, tentent de stabiliser les relations avec leurs bénéficiaires en créant des communautés de porteurs de projets. Ces communautés constituent des espaces de socialisation, de transmission d'expérience et de fidélisation des entrepreneurs accompagnés.

« Donc, et à terme, l'idée, c'est que ce jeune ou ces jeunes chefs d'entreprise qu'on aura accompagnés rejoignent le réseau quand ils deviennent membres à leur tour. Et on a des statuts spécifiques. » (AP 4)

De même, le Parcours Adress revendique la création d'une communauté d'environ trois cents porteurs de projets, constituée au fil de ses dix années d'existence.

« On a une communauté de plus de trois cents porteurs de projets. Parce que ça fait dix ans maintenant que le dispositif existe. L'objectif, c'est vraiment de faire en sorte que l'ensemble des porteurs de projets du territoire se rencontrent pour créer des synergies, pour partager des retours d'expériences. » (AP 1)

Ainsi, en restant en lien avec l'écosystème, les porteurs de projets et entrepreneurs d'innovation sociale bénéficient d'espaces ressources et d'une orientation vers d'autres dispositifs ou vers de l'expertise, en fonction de l'évolution de leur projet entrepreneurial. Ils sont invités à participer à des événements. L'accompagnement a permis de les acculturer au fonctionnement en réseau, et *« ensuite ce qu'il faut savoir c'est, une fois qu'ils ont intégré les codes du système ESS, en fait, ils sont toujours en lien avec les acteurs, les structures qui les ont accompagnés. » (AP 1)*

Cependant, cette dynamique reste incomplète. Comme le reconnaissent les coordinatrices de Première Brique, les bénéficiaires des dispositifs sont encore rarement associés à la gouvernance des structures qui les accompagnent.

« C'est notre séminaire d'hier ou nous avons constaté qu'il fallait beaucoup plus intégrer les porteurs de projets à notre gouvernance, il faut intégrer les bénéficiaires. » (PB 2)

Cette remarque souligne un angle mort de l'institutionnalisation de l'innovation sociale : si les dispositifs favorisent la participation dans la phase d'accompagnement, ils peinent encore à traduire

ces principes dans leur propre gouvernance. En d'autres termes, la démocratisation des pratiques portée par l'innovation sociale ne se reflète pas pleinement dans la structuration institutionnelle de ses outils.

4.4 Les dispositifs d'accompagnement : des dispositifs de gestion au service d'un projet de transformation sociale

4.4.1 Les dispositifs de gestion : des instruments opérationnels pour l'organisation intermédiaire

Dans sa dimension opérationnelle, Première Brique s'appuie sur un ensemble de dispositifs de soutien dédiés à l'émergence, à la création et à l'implantation d'entreprises d'innovation sociale. Au moment de notre enquête, elle anime trois dispositifs principaux : un incubateur, une Fabrique à Initiatives et un programme d'aide à l'implantation. L'intégration de ces dispositifs résulte de décisions prises par le sommet stratégique de Première Brique, à partir des propositions formulées par les cheffes de projets, au plus près des besoins du territoire. Celles-ci disposent de ressources issues de leurs liens de proximité avec de nombreux acteurs locaux, mais aussi de leur inscription dans des réseaux régionaux et nationaux d'accompagnement de l'économie sociale et solidaire, qu'elles mobilisent selon les besoins.

Certains dispositifs bénéficient d'un label national, comme la *Fabrique à Initiatives*, qui répond à des critères d'éligibilité précis. Ce label confère à Première Brique une capacité institutionnelle renforcée et une intégration dans un réseau national lui donnant accès à des ressources spécifiques, notamment une ingénierie « dédiée à la construction des projets de territoires »¹⁸. L'incubateur, premier dispositif à l'origine de la constitution de Première Brique, relève directement de la collectivité territoriale Toulouse Métropole. Il participe à la politique d'attractivité et de développement économique du territoire en soutenant la création d'entreprises socialement innovantes. Quant à l'aide à l'implantation, dernier dispositif initié au moment de notre étude, elle s'adresse aux entreprises de l'ESS exogènes souhaitant essaimer ou changer d'échelle par une nouvelle implantation. Ce dispositif renforce l'objectif d'attractivité de la Métropole tout en favorisant la diffusion territoriale de l'innovation sociale.

Ces dispositifs d'accompagnement peuvent être appréhendés comme de véritables dispositifs de gestion, au sens de Moisdon et Hatchuel (1997), c'est-à-dire comme des concepts qui spécifient : « (...) »

¹⁸ <https://fabriqueainitiatives.org/>

quels types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils paraissent opportuns à un instant donné (...) À ce titre, on peut compléter la définition donnée ci-dessus pour l'organisation : celle-ci est une combinaison d'activités, liées entre elles par des dispositifs, des règles et des outils. » (Moisdon & Hatchuel, 1997, p. 7-8)

En ce sens, les dispositifs d'accompagnement constituent pour Première Brique des instruments opératoires permettant d'enrôler l'écosystème dans un processus de transformation territoriale. Ils traduisent dans la pratique les valeurs et les objectifs de l'organisation intermédiaire. Comme le souligne Terrisse (2012), « *L'utilisation du dispositif est une pratique matérielle socialement construite, encadrée par des règles, qui permet d'organiser l'action dans l'organisation. (...) Le dispositif de gestion, s'il joue son rôle de régulateur social, peut alors permettre l'hybridation des logiques institutionnelles contradictoires.* » (Terrisse, 2012, p. 151)

Les dispositifs sont encadrés par des normes institutionnelles, notamment celles issues de la loi ESS de 2014, qui définit le périmètre de l'économie sociale et solidaire, les principes qui la fondent et les statuts juridiques des entreprises concernées. Ce cadre réglementaire oriente l'action de Première Brique, mais par un processus de réappropriation, elle les adapte aux besoins du territoire. Ils deviennent ainsi des instruments d'une action publique hybride articulant gestion de l'innovation et transformation sociale. En accompagnant des projets visant à répondre à des besoins territoriaux non couverts, Première Brique mobilise ces outils non seulement pour soutenir la création d'entreprises, mais aussi pour transformer les modèles économiques locaux dans une perspective systémique. Ainsi, les dispositifs de gestion mis en œuvre par Première Brique ne sont pas seulement des outils techniques. Ils incarnent un projet politique de transformation et de médiation entre logiques institutionnelles, celles de la puissance publique, de l'économie marchande et de l'économie sociale et solidaire.

4.4.2 La participation des dispositifs aux mécanismes de régulation de l'écosystème d'innovation sociale

En prenant la proposition de Gilbert et Raulet-Croset pour procéder à l'analyse des dispositifs, nous devons nous intéresser à quatre de ses dimensions et leurs relations avec l'environnement : l'idéologie, le langage, l'instrumentation et l'espace (Gilbert, Raulet-Croset, 2021, p. 86, 92). Ces dimensions permettent de saisir la manière dont les dispositifs s'inscrivent dans un environnement social, institutionnel et spatial, tout en participant à sa régulation.

Les dispositifs d'accompagnement des porteurs de projet contribuent à la régulation dans la mesure où ils ont pour objectif l'atteinte d'une performance. Pour l'incubateur il s'agit de faire émerger un

projet entrepreneurial à partir d'une idée d'innovation sociale. Et en termes de performance, il s'agit d'aboutir à la création d'activités économiques viables sur le territoire, lesquelles doivent avoir un impact social et environnemental positif. Pour la Fabrique à Initiative, deuxième dispositif étudié dans notre étude de cas, il s'agit, pour l'organisation intermédiaire, d'élaborer un projet d'innovation sociale à partir d'un territoire, en associant l'ensemble des acteurs concernés pour répondre à un besoin non couvert. Puis, de trouver, dans un second temps, un acteur susceptible de mettre en œuvre ce projet entrepreneurial et le faire prospérer. La performance attendue se mesure ici à la pérennité de l'activité créée et à sa capacité à répondre à un besoin collectif non couvert.

Il s'agit pour ces deux dispositifs de faire évoluer les normes en particulier au niveau des modèles économiques entrepreneuriaux pour renforcer un écosystème économique d'utilité sociale et d'intérêt général sur le territoire. Ils interviennent comme des outils d'accompagnement et comme des vecteurs de transformation normative.

A travers les dispositifs d'accompagnement des porteurs de projets, Première Brique porte un projet de transformation sociale qu'elle met en acte. Ainsi, les dispositifs qu'elle anime sont porteurs d'une intention spécifique. En reprenant la définition adoptée par Gilbert et Raulet-Croset (2021), p. 105) « *L'idéologie est un ensemble d'idées, de représentations propres à un groupe social plus ou moins large qui oriente les attitudes et les comportements au sein de ce groupe.* » (Gilbert et Raulet-Croset, 2021, p. 105). On constate que les acteurs de Première Brique partagent des normes et des valeurs communes, lesquelles ont un impact sur leur conduites communes et forment un système de conventions (Gilbert, Raulet-Croset, 2021, p. 109-110, en référence à Boltanski et Chapiello, 1999). Le système de conventions autour des normes, des croyances, des valeurs et par conséquent de représentations sociales partagées permet de réduire les incertitudes et contribue à la résolution des tensions entre les logiques institutionnelles. Il renforce la capacité régulatrice du dispositif en imprimant une trajectoire aux projets entrepreneuriaux soutenus.

En adoptant une approche sociotechnique, on peut alors soutenir que les dispositifs d'accompagnement de projet d'innovation sociale animés par Première Brique relèvent « *d'un processus de « matérialisation » des idées.* » (Gilbert, Raulet-Croset, 2021, p. 120) portées par l'organisation intermédiaire. Ils traduisent des représentations et des valeurs en formes concrètes d'action, en outils, en procédures et en espaces de coopération. Par ce biais, les dispositifs incarnent le projet politique et social de l'organisation intermédiaire et contribuent à la régulation de l'écosystème d'innovation sociale.

4.4.3 Les dispositifs comme espaces de construction de sens partagé à travers des processus de compromis

Les dispositifs portés par Première Brique permettent d'élaborer une communication autour de la marque Première Brique. Ils deviennent des instruments à double portée. D'une part, ils valorisent l'action de la Métropole et renforcent la légitimité institutionnelle du dispositif ; d'autre part, ils affirment l'identité de l'organisation intermédiaire et des entreprises de l'économie sociale et solidaire qu'elle soutient. À travers cette communication, Première Brique diffuse une vision spécifique de l'innovation sociale, fondée sur l'utilité collective, la coopération et la transformation des modèles économiques.

Cette communication se situe à différents niveaux et porte différents objectifs en fonctions des acteurs parties prenantes. Elle mobilise un lexique pluriel, emprunté à différents registres, permettant de formuler des discours adaptés aux contextes et aux interlocuteurs. Le choix des mots devient ici un outil stratégique de traduction et d'enrôlement des acteurs.

« Le mot incubateur parle et crée une forme de légitimité. Parce que tout de suite, quand on parle d'innovation ça fait bien, c'est la mode d'innovation, il faut toujours innover ... » (PB 2)

Nous n'avons pas procédé, dans notre travail de recherche, à une étude spécifique du langage. Cependant nous avons, pour traiter nos données, élaboré des catégories conceptualisantes afin de mettre en relation les principaux concepts de notre problématique de recherche avec les discours des acteurs, à partir des entretiens réalisés. Nous avons également parcouru une importante documentation produite par les organisations de l'écosystème, ainsi que par les porteurs de projets accompagnés. A partir de ce travail d'enquête, il nous semble que le discours de l'organisation intermédiaire, construit autour des dispositifs d'accompagnement des porteurs de projets, a plusieurs fonctions : Situer l'action de Première Brique dans le champ de l'ESS ; Traduire ses orientations auprès des acteurs institutionnels et économiques classiques ; Renforcer la cohésion interne de l'écosystème en élaborant un langage commun.

Il permet aux acteurs de se situer dans le champ de l'ESS en mobilisant le lexique du champ, tout en révélant la coexistence des différentes logiques institutionnelles par l'utilisation d'éléments de vocabulaire issus de l'économie classique marchande. Le lexique utilisé par Première Brique, à travers ses dispositifs, reflète le caractère hybride de l'organisation. Il lui permet de diffuser largement, auprès de son environnement, son orientation en matière d'innovation sociale et, à travers un lexique hybride, de s'adresser à différents types d'acteurs du territoire, qui peuvent reconnaître des éléments de leur

propre lexique et engager un travail de traduction pour enrôler de multiples parties prenantes dans les dispositifs d'accompagnement.

« C'est quand même un peu difficile d'arriver à faire comprendre l'intérêt pour une collectivité d'investir dans l'ESS et en quoi elle répond à des enjeux qui relèvent de l'intérêt général (...) Je parle d'entreprise parce que c'est beaucoup plus facile d'être accepté par les élus et les collègues que si je parlais d'association. » (PB 1).

Mais cette stratégie n'est pas par l'ensemble des organisations de l'ESS ce qui entraîne des tensions :

« Mais c'est vrai, c'est compliqué, c'est pour ça que je parle d'entreprises, moi, alors que Le Mouvement Associatif me dit à chaque fois : « Attention ! ». Je sais « entreprise », derrière ce n'est pas neutre, il y a une vision libérale. Mais moi je suis désolée, si je ne parle pas d'entreprise, déjà qu'on ne me prend pas au sérieux, c'est très compliqué. Quand tu dis ESS, je suis désolée, mais il y a une certaine vision qui fait que on n'est pas crédible. C'est malheureux. Donc, en fonction de mes interlocuteurs, je sais quel terme j'utilise en fait. » (PB 1).

Le lexique vient renforcer des codes communs avec les acteurs de l'écosystème pour élaborer « un sens commun » à partir d'un vocabulaire partagé et ainsi construire une culture commune à l'écosystème.

« La chance que l'on a, c'est que l'Union européenne nous aide beaucoup. Parce que, quand on fait des appels à projets et que l'on doit répondre à des appels à projets, l'Union européenne est très axée sur l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale, etc. Ici, mes collègues [de la direction du développement économique de Toulouse Métropole] ont bien compris qu'il fallait rajouter une petite couche d'innovation sociale et d'ESS. J'ai des collègues qui se rappellent qu'on est là. On monte des projets en commun. Ils ont bien compris l'intérêt de l'innovation sociale (...) Il y a beaucoup d'initiatives de l'ESS qui apportent une réelle plus-value au territoire et aujourd'hui, ils ont compris que cela amène une véritable plus-value. » (PB 1).

Le discours met également en lumière les points de tension et les écarts idéologiques entre les organisations, par exemple autour de la notion d'entrepreneuriat engagé. Le vocabulaire est alors un élément de distinction entre les organisations de l'écosystème et un indicateur des tensions entre des orientations stratégiques distinctes. La Région Occitanie se réfère à la notion d'économie sociale et organise son intervention autour de la notion d'entrepreneuriat engagé, considérant qu'elle offre un champ d'action plus large.

« Là, ce que propose l'élue [Région Occitanie], c'est plus inclusif. Ce qu'elle voulait, c'est une offre plus orientée à destination de l'entrepreneuriat engagé. Donc c'est plus large que juste l'ESS. C'est à dire

qu'elle voulait qu'on accepte aussi des sociétés commerciales, mais qu'il y ait une finalité sociale, sociétale ou environnementale. » (RO 2)

La notion d'économie sociale et solidaire, encadrée par la réglementation, comporte des limites qui semblent devoir être dépassées pour certains acteurs, notamment la Région. Le vocabulaire des acteurs s'enrichit avec l'usage de termes tels que « *entrepreneuriat engagé* », « *entrepreneurs sociaux* » ou encore « *économie à impact* », par exemple.

« De mon point de vue, que ce soit personnel ou professionnel, j'ai toujours été résolument sur l'ouverture de l'ESS. Pour moi c'était une vaste fumisterie, cette histoire de statut qui faisait la vertu. Donc je trouve que c'est une excellente chose que l'on soit dans cette ouverture, et la période que l'on vit là, avec la volonté d'avoir de plus en plus de conscience environnementale, ces nouveaux entrepreneurs sociaux que l'on voit arriver, il faut des garde-fous bien sûr, et la loi est là pour ça. » (RO 3)

Les acteurs de la Région confirment que la collectivité s'est engagée, en amont de la loi ESS de 2014, dans l'utilisation de la notion d' « *économie à impact* », qui témoigne d'une ouverture au secteur économique classique. « *On était déjà dans une ouverture plus large en fait sur les entreprises commerciales conventionnelles qui voulaient se diriger, s'outiller, pour améliorer leur gouvernance, leur distinction. On approchait, on va dire, les critères que la loi ESS a posés. » (RO 3)*

Cette évolution lexicale manifeste une volonté d'intégration des modèles économiques capitalistes dans la perspective d'une transformation graduelle des pratiques, plutôt qu'une opposition de principe. Elle traduit aussi une lecture critique du cadre normatif de l'ESS, jugé insuffisant pour opérer une véritable mutation des systèmes productifs.

« Alors, on n'a pas voulu dire économie sociale et solidaire, c'est pour ça que l'on a dit « entrepreneurs engagés » pour éviter de rester cloisonnés, justement dans des labels, dans des agréments qui sont très nécessaires, très utiles, mais d'après nous, pas suffisants (...) On veut faire droit aussi à des initiatives entrepreneuriales qui intègrent dans leurs modèles, dans leur objet social et dans leur manière de faire, surtout dans leurs actions, des dimensions sociétales qui nous intéressent. Et on veut pouvoir les aider. Ce qui nous importe, c'est de ne pas réduire l'engagement entrepreneurial à un label d'économie sociale et solidaire (...) Tout le monde a droit à l'engagement entrepreneurial pour le dire de manière plus positive et tout le monde pourrait y réfléchir. » (PB 3)

Les outils de gestion produisent des représentations communes et contribuent à une action transformatrice, par exemple en accompagnant une idée pour la transformer en activité économique. Les outils de gestion, c'est-à-dire les instruments mobilisés dans l'accompagnement des porteurs de

projets d'innovation sociale et des entrepreneurs d'innovation sociale, participent à la régulation du comportement des acteurs et orientent l'usage de ces derniers vers les buts que s'est fixés l'organisation intermédiaire (Gilbert, Raulet-Croset, 2021, p. 166-173).

4.4.4 L'élaboration de trajectoires entrepreneuriales spécifiques à l'innovation sociale

Les dispositifs d'accompagnement des porteurs de projets s'appuient sur des instruments de gestion de projet. « *De ce point de vue, un instrument de gestion peut être considéré comme matériel dès lors que ses caractéristiques sont formalisées.* » (Gilbert, Raulet-Croset, 2021, p. 158). En effet, Première Brique élabore une méthodologie pour l'accompagnement des porteurs de projets dans le cadre de l'incubateur, qui est un dispositif dédié à l'émergence. Cette méthodologie est prescriptive dans la mesure où elle énonce les étapes par lesquelles une idée d'innovation sociale doit cheminer pour aboutir à l'élaboration d'un projet entrepreneurial. Mais cet instrument porte également une dimension d'aide à la décision, afin de permettre au porteur de projet d'orienter son projet entrepreneurial et de choisir le modèle économique adapté, en fonction de son marché, par exemple. Concernant le dispositif Fabrique à Initiatives, le label bénéficie d'une « *ingénierie dédiée à la construction des projets de territoire* »¹⁹, qui se traduit notamment par des méthodes et des outils d'intelligence collective.

Première Brique construit, manipule, adopte et transmet des outils de gestion à travers ses différents dispositifs d'accompagnement. Certains sont spécifiques, d'autres partagés par l'ensemble des dispositifs, comme l'évaluation de la mesure d'impact ou la revue de projets. Les outils de gestion contribuent à accompagner, au sein des dispositifs animés par Première Brique, la trajectoire des projets d'innovation sociale, en guidant l'action des porteurs de projets ainsi que celle des acteurs du réseau invités à les accompagner.

« *Le mérite qu'ils ont, c'est de nous avoir accompagnés à un stade où on avait simplement une bribe d'idée, jusqu'à la construction d'un projet, au sens où on a un dessein et maintenant il va falloir le réaliser. Donc on a construit chez Première Brique un plan de ce qu'on allait faire dans les 15 prochaines années. (...) les choses étaient assez cadrées en amont, avec un donnant-donnant. C'est à dire que plus on allait en faire nous, plus il y aurait de pertinence à leur soutien, à leur accompagnement.* » (PP 1)

¹⁹ <https://fabriqueainitiatives.org/>

Ainsi, les dispositifs d'accompagnement portés par Première Brique guident les trajectoires des projets d'innovation sociale tout en orientant les comportements des acteurs impliqués. Ils traduisent concrètement les valeurs et les objectifs de l'organisation intermédiaire, en inscrivant son projet de transformation sociale dans des pratiques opérationnelles partagées. A travers les dynamiques relationnelles qu'ils génèrent, ces dispositifs participent à la structuration d'un espace intermédiaire entre les institutions et les innovateurs. En ce sens, ils contribuent à la constitution et à l'animation du *middleground* où l'on observe des arrangements institutionnels entre les logiques de l'*upperground* (les institutions publiques et les organisations du secteur marchand) et de l'*underground* (les porteurs de projets et créateurs). La partie suivante s'attache à analyser le rôle de ces dispositifs au sein de ce *middleground*, en montrant comment ils soutiennent l'émergence, la diffusion et la légitimation de l'innovation sociale dans le territoire.

4.5 Le rôle dynamique des dispositifs au niveau du *Middleground*

Ainsi, les dispositifs sont choisis et répartis entre les différentes organisations d'accompagnement en fonction de la nature des projets, de la maturité du projet entrepreneurial et, enfin, du statut juridique adopté par les entrepreneurs. Cette répartition s'organise à travers deux types d'outils de gestion : les appels à projets et la revue de projets.

Les appels à projets permettent, à partir des candidatures de porteurs de projets ou d'entrepreneurs d'innovation sociale, la sélection des projets selon des critères définis par la réglementation et par les organisations parties prenantes. C'est une première étape de la répartition des projets entre les différents dispositifs présents sur le territoire. Ensuite, la « *revue de projets* » est une instance qui permet de réunir les organisations d'accompagnement ainsi que les structures du territoire impliquées. Cet espace permet à la fois d'articuler les différents dispositifs entre eux et de réguler l'action des acteurs publics et privés de l'écosystème d'accompagnement, en organisant leur complémentarité par un ajustement inter organisationnel.

La revue de projets est un espace où s'élabore la cohérence entre les dispositifs pour aboutir à la construction d'un « *parcours d'accompagnement* » des porteurs de projets. Elle permet une évaluation collective de l'avancement du projet entrepreneurial et l'identification des différentes étapes qui jalonneront le parcours entrepreneurial. La revue de projets revêt donc un caractère prescriptif quant à la trajectoire des projets d'innovation sociale ; il s'agit d'un espace où sont identifiées et mobilisées les différentes ressources du réseau à chacune des étapes du parcours entrepreneurial. Mais si la revue de projets est un cadre formalisé entre les acteurs, elle peut être considérée comme un outil de gestion

de l'écosystème d'innovation sociale. C'est également un espace de construction de sens et d'apprentissage collectif. En effet, c'est à travers la revue de projets, animée par le Mouvement associatif, que les nouveaux venus peuvent appréhender le fonctionnement du réseau et se positionner dans l'écosystème. C'est un espace d'ajustement entre acteurs de l'accompagnement des projets d'innovation, où s'élaborent les complémentarités.

« On fait des revues de projets, on parle des mêmes projets à différentes étapes. Par exemple, j'accompagne moi, en DLA²⁰, une petite pépinière associative qui a créé un emploi mais qui sort d'Adress il y a quelques mois. Et du coup, ils m'ont donné un peu leur vision du projet, les difficultés qu'il y avait, les avancées qui se sont faites pendant les dix-huit mois. Et moi je prends le relais à un autre moment, sans que les porteurs de projet fassent forcément le lien. » (AP 5)

On peut considérer que les dispositifs animés par Première Brique participent à la consolidation et au développement d'un écosystème d'innovation sociale. Les outils de gestion qui instrumentent ces dispositifs remplissent différentes fonctions au sein de l'écosystème d'innovation sociale du territoire. Ils permettent de produire de la performance entrepreneuriale et de générer des représentations communes autour des concepts d'innovation sociale, de mesure d'impact ou encore de changements systémiques. Mais ils révèlent également des tensions entre les parties prenantes de l'écosystème d'innovation sociale.

« Il y a un discours, qui est très porté sur l'entrepreneuriat, en tous cas, sur l'entrepreneuriat engagé. Et le discours de Première Brique qui est porté sur l'innovation sociale, sur l'économie sociale et solidaire et sur la transformation sociale liée aux grands problèmes que traverse la société. Et tout ça c'est une espèce d'écosystème qu'il faut arriver à faire collaborer en interne. (...) Je pense qu'il y a une grande complémentarité justement entre ces deux marques et champs culturels on va dire, au sein de l'économie et du faire entrepreneurial. Et c'est une force. » (AP 3)

Les dispositifs ont une fonction politique en ce qu'ils régulent le comportement des acteurs. Non seulement celui des porteurs d'innovation sociale, en imprimant leur trajectoire entrepreneuriale, mais également celui des acteurs de l'écosystème, notamment à travers l'impact d'un langage et d'un lexique diffusés et partagés, qui participent à la construction d'un discours organisationnel propre à l'écosystème d'innovation. (Gilbert, Raulet-Croset, 2021).

²⁰ Dispositif Local d'Accompagnement de l'ESS - <https://www.info-dla.fr/>

4.5.1 Les dispositifs au service de l'intermédiation territoriale

Les dispositifs participent à la construction d'un espace social, en organisant les proximités entre les acteurs et en structurant un écosystème d'accompagnement de l'innovation sociale et de l'ESS sur le territoire. Ils renforcent le sentiment d'appartenance des parties prenantes à un réseau organisé, avec, par exemple, l'émergence de la notion de « *chaîne d'accompagnement* » au sein de l'écosystème. (Gilbert, Raulet-Croset, 2021, p. 191).

« Et ce qui est intéressant c'est qu'on a pu structurer ce qu'on a appelé dans notre jargon, on va changer le nom parce que c'est trop barbare, la chaîne d'accompagnement dédiée à l'entrepreneuriat social et solidaire. » (PB 1).

« Cité+ fait partie de cette chaîne de l'accompagnement, participe aux revues de projet et en fait, est très complémentaire. Aujourd'hui, une structure peut faire Première Brique sur l'émergence, ensuite le parcours Adress sur la phase plutôt création-amorçage, puis Cité + sur les premières preuves de traction commerciale et la phase de développement. » (AP 3)

Première Brique intervient d'abord dans un territoire prescrit : celui de Toulouse Métropole, avec son cadre réglementaire, politique et administratif, au sein duquel émerge et se développe, à partir des proximités entre acteurs, un territoire construit. L'organisation intermédiaire est également intégrée dans un second territoire prescrit, plus récent : la région Occitanie. Ce nouveau territoire est issu du redécoupage des régions administratives et politiques opéré par la loi NOTRe de 2015. La superposition de ces deux territoires prescrits, ainsi que leur articulation avec le territoire construit par les acteurs de l'accompagnement de l'innovation sociale de la Métropole, engendre un contexte de tensions, marqué par l'arrivée de nouveaux acteurs de l'accompagnement et d'importantes perturbations du cadre institutionnel.

« Parce que les dispositifs sont articulés entre les uns et les autres puisque ça a été coconstruit. Et il y a une véritable structuration des dispositifs. Et tout le monde travaille ensemble. (...) Nous, en plus, on est tout le temps dans des logiques de collaboration, ici vous avez toute une chaîne d'accompagnement ce qui n'est pas le cas à Montpellier parce qu'ici on travaille différemment. » (PB 1)

Elle révèle des phénomènes de concurrence entre les collectivités publiques et place les organisations qui en dépendent dans une situation de coopération conflictuelle. Cependant, on peut observer, dans la durée de notre étude, des dynamiques de construction d'un nouveau territoire, qui passent par l'intégration de nouveaux acteurs au sein de l'écosystème. Les acteurs de l'ancienne région Languedoc-Roussillon relèvent d'une autre histoire quant à l'émergence et à l'institutionnalisation de l'innovation sociale, antérieure, sur leur territoire, à celle des acteurs de Toulouse Métropole. De plus, la Région

Occitanie a fait le choix d'animer elle-même l'implantation de son offre d'accompagnement par la création d'une nouvelle organisation : Cité +. Les acteurs de l'accompagnement de l'innovation sociale de Montpellier interviennent comme ressources pour cette nouvelle organisation, mais ne sont pas eux-mêmes présents dans l'écosystème de la métropole toulousaine.

Les phénomènes de coopération entre la nouvelle collectivité et l'organisation intermédiaire Première Brique se traduisent par une participation au financement des dispositifs et par la construction d'une nouvelle offre d'accompagnement des projets d'innovation sociale, concurrente des offres déjà présentes sur le territoire dans sa première version.

Notre étude de cas montre qu'au-delà des tensions politiques, les agents publics ont contribué à une dynamique d'ajustement, grâce à des effets de proximité entre les acteurs et à l'adhésion à un même objectif : conforter un modèle entrepreneurial alliant projet d'utilité sociale et environnementale et rentabilité économique.

« Je suis arrivée en pleine période où c'était hypertendu, justement avec les acteurs locaux, puisque à la base, ce que voulait la Région, c'était un dispositif d'accompagnement création- développement. Sauf qu'en creusant et en en parlant, puisqu'on est dans un mode partenarial, on s'est rendu compte que si on remplissait au pied de la lettre la commande de la Région, on allait marcher sur les plates-bandes de nos petits copains de Toulouse Métropole, justement sur la partie incubation de l'innovation sociale. » (RO 2)

Les dispositifs, en s'appuyant sur des dynamiques de coopération entre acteurs, permettent de mobiliser les ressources du territoire et de construire un sens partagé par l'ensemble de l'écosystème d'innovation sociale, c'est-à-dire de produire des systèmes de signification au sein d'un réseau d'acteurs hétérogènes impliqués et concernés par l'innovation sociale et les projets entrepreneuriaux accompagnés. Dans un contexte où le territoire prescrit et le territoire construit sont combinés, *« la qualité de la coopération entre les acteurs au sein du dispositif, et donc le dépassement de la proximité uniquement spatiale, dépend alors de l'interaction vertueuse entre la dimension prescrite et la construction sociale du territoire. »* (Gilbert, Raulet-Croset, 2021, p. 208).

Situés au niveau du *Middleground*, les dispositifs d'accompagnement de l'entrepreneuriat social exercent une fonction de régulation des tensions au sein de l'écosystème et soutiennent l'animation du réseau à travers des événements, des espaces, des lieux et des projets. Ils favorisent la construction de cadres collectifs permettant de suivre l'évolution des entrepreneurs et des entreprises, en organisant la complémentarité entre les différentes organisations et entre les dispositifs eux-mêmes. Les dispositifs engendrent des mécanismes d'apprentissage collectif et contribuent à la construction

d'une culture commune autour des concepts mobilisés par les acteurs du réseau. Ils encouragent les échanges à travers des lieux dédiés à l'entrepreneuriat, notamment dans le champ de l'ESS, où se réunissent les acteurs de l'accompagnement et où sont offerts des espaces de travail pour élaborer et mettre en œuvre des projets. Une cheffe de projet de Première Brique nous indique, par exemple :

« Je pense qu'on contribue à changer, à faire évoluer les politiques territoriales, puisqu'on a deux ou trois exemples, que ce soit sur l'implantation de conciergerie de quartier au service des entreprises ou Toulouse Espace Couture qu'on a créé, à la Reynerie. C'est une sorte de tiers lieux, espace de coworking spécialisé dans l'artisanat du textile, qui a vocation à faire de l'accueil inconditionnel pour notamment les femmes qui veulent créer une activité. »

4.5.2 Des dispositifs vecteurs de l'institutionnalisation

Les dispositifs d'accompagnement des projets d'innovation sociale sont présentés et valorisés par l'organisation intermédiaire à l'occasion d'événements consacrés au développement économique du territoire. En apportant une matérialité aux notions d'entrepreneuriat et d'innovation sociale, l'organisation intermédiaire Première Brique, et plus généralement les organisations de l'écosystème d'accompagnement, renforcent leur légitimité auprès du tissu économique et politique, tout en élargissant leur réseau. En portant un discours sur les bénéfices des projets d'innovation sociale et de l'économie sociale et solidaire pour la dynamique économique du territoire, dans différents écosystèmes locaux, l'organisation intermédiaire participe à l'intéressement, à l'enrôlement et à la mobilisation d'une grande diversité d'acteurs économiques du territoire au sein des dispositifs de soutien qu'elle anime. Ces dispositifs sont ainsi des acteurs à part entière de l'animation et du développement d'un *Middleground* spécifique à l'innovation sociale et au développement de l'ESS.

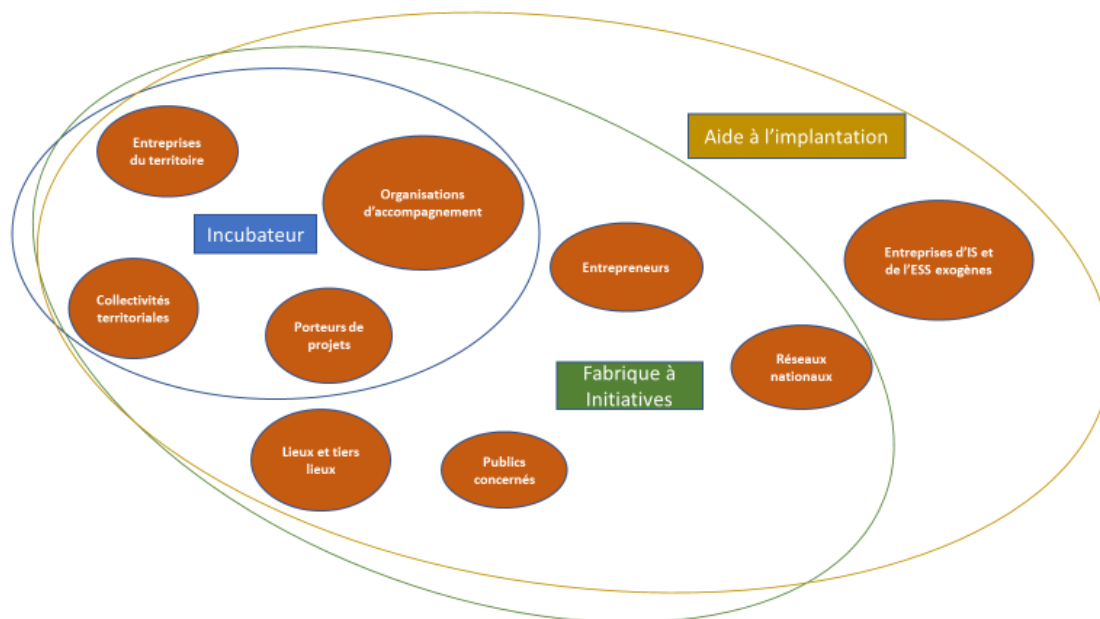


Schéma 5-3 Elargissement de l'écosystème à partir des trois dispositifs animés par Première Brique
Source : auteur

Conclusion

Notre étude de cas met en lumière le rôle joué par les dispositifs d'accompagnement des porteurs de projets d'innovation sociale. Ils agissent comme des catalyseurs de l'écosystème en organisant l'action des différentes parties prenantes et la répartition des ressources autour d'un objectif de performance des projets entrepreneuriaux d'innovation sociale. Pour l'organisation intermédiaire, ces dispositifs constituent des instruments de mise en œuvre du développement de l'innovation sociale dans le territoire. Ils participent à l'évolution du cadre institutionnel en contribuant à la reconnaissance de modèles économiques et entrepreneuriaux innovants, fondés sur l'utilité sociale et l'intérêt général. Ils instrumentent un processus de traduction par l'emploi d'un champ lexical spécifique à l'économie sociale et solidaire, contribuant ainsi à l'élaboration d'un sens commun et partagé au sein de l'écosystème. Le lexique et les concepts issus de l'économie traditionnelle sont, quant à eux, valorisés à travers les dispositifs afin de sensibiliser les acteurs politiques et économiques du territoire encore peu familiers de l'innovation sociale et de l'économie sociale et solidaire. Ainsi, les dispositifs participent à la régulation entre les acteurs, contribuent à la résolution des tensions, à la dynamique d'élargissement des réseaux et à la construction d'un territoire renouvelé.

Les dispositifs instrumentent l'animation d'un *Middleground* en favorisant la rencontre entre les acteurs de l'*Upperground* et de l'*Underground* autour des projets d'innovation sociale, dans leur

élaboration comme dans leur mise en œuvre. Ils véhiculent des concepts qui, dans le cadre de dynamiques d'apprentissage collectif, participent à la production d'un sens partagé. Ils sont également valorisés lors d'événements consacrés aux enjeux de transformation des modèles économiques, à l'entrepreneuriat et au développement économique du territoire. Ainsi, les dispositifs d'accompagnement des projets d'innovation sociale instrumentent l'intermédiation territoriale portée par Première Brique et constituent de véritables outils de construction du territoire.

L'intégration de la nouvelle région Occitanie, issue du redécoupage territorial de 2015, reconfigure les équilibres établis dans l'écosystème d'innovation sociale. Elle introduit de nouveaux acteurs et de nouvelles logiques institutionnelles, suscitant des tensions entre les échelons métropolitain et régional. Cette cinquième partie analyse les dynamiques d'ajustement qui en résultent et leurs effets sur l'action de l'organisation intermédiaire Première Brique et sur l'évolution du territoire.

5. L'intégration dans la nouvelle région Occitanie : un écosystème en tension

Introduction

La loi NOTRe entre en application le 1er janvier 2016 et modifie le territoire administratif et politique français avec la constitution de la nouvelle région Occitanie, issue de la fusion des régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées. Cette nouvelle entité se caractérise par la présence de deux capitales administratives, Toulouse et Montpellier, qui constituent les deux pôles d'attractivité économique et d'innovation d'un même territoire politique et administratif.

Après avoir lancé en 2017 un Fonds d'innovation sociale (FISO), la Région Occitanie adopte en 2018 son Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII). Conformément à la loi, ce schéma fixe les orientations et les objectifs du développement économique du nouveau territoire régional, les régions ayant vu leur champ de compétences renforcé en la matière. Le document intègre l'économie sociale et solidaire (ESS) comme un levier essentiel du développement économique des territoires. Le schéma régional de l'Occitanie comprend notamment : l'accompagnement des entreprises avec la Chambre régionale de l'ESS (CRESS) ; le déploiement de dispositifs d'accélération des entreprises de l'ESS ; le soutien à l'innovation sociale ; le financement et l'investissement social et solidaire ; la formation des cadres du secteur ; ainsi que la coordination et la promotion de l'ESS sur l'ensemble du territoire.

Les services de la Région sont répartis entre les deux métropoles, avec des directions basées tantôt à Montpellier, tantôt à Toulouse. La dynamique économique toulousaine, structurée autour du secteur aéronautique, conduit la Région à concentrer sa direction du développement économique à dans la ville rose, tandis que le service ESS est principalement piloté depuis Montpellier. L'écosystème d'accompagnement de l'ESS de la Métropole toulousaine connaît progressivement des évolutions avec l'implantation de nouveaux dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat à partir de 2020.

Première Brique obtient un premier financement régional à partir de 2019, après plusieurs refus motivés par le fait que le territoire métropolitain n'était pas prioritaire en matière de soutien à l'ESS, disposant déjà de ressources et d'un écosystème structuré. L'action de la Région se concentre alors sur les territoires moins urbanisés et moins dotés en dispositifs d'accompagnement :

« Son rôle [la Région] c'est un travail de mutualisation, c'est d'aider les territoires qu'on peut considérer économiquement de seconde zone, pour que ces territoires gardent une attractivité. Et la région doit investir massivement sur ces territoires-là plutôt que sur les métropoles puisque les métropoles en France n'en ont globalement plutôt pas besoin. » (PB 5)

Si l'ancienne région Midi-Pyrénées avait soutenu quelques programmes dans le cadre du développement durable, elle n'avait pas développé de dispositifs de soutien à l'ESS, contrairement à la partie Languedoc-Roussillon, reconnue par les acteurs de Première Brique pour son avance dans ce domaine :

« La région Languedoc Roussillon a eu une politique publique beaucoup plus forte beaucoup plus institutionnelle de l'ESS. Il y a eu un véritable engagement de la région Languedoc. D'ailleurs, c'est la région qui a créé Réalis, qui a créé Alter'Incube, qui a créé Alter' Venture. » (PB 1)

Première Brique intègre en 2020 le réseau régional Occitanie des pépinières et incubateurs et obtient le soutien du Fonds social européen (FSE). Cette étape constitue un tournant pour l'organisation :

« Donc pour nous la fusion [des régions] ça a été très profitable parce que ça y est nous avons été, il y a deux mois, intégrés au réseau de pépinières et des incubateur région et d'ailleurs notre dossier passe demain je crois, et clairement, ça y est, on va être reconnu en tant que qu'acteur régional de l'incubation de projets. »

Nous verrons cependant que l'implantation des dispositifs de soutien à l'innovation sociale de la Région Occitanie à partir de 2021 va créer des tensions au sein de l'écosystème métropolitain.

5.1 L'implantation de nouveaux acteurs dans l'écosystème local d'innovation sociale

La région Occitanie amorce une réflexion sur la régionalisation de l'accompagnement de l'ESS à l'échelle du territoire en 2020. En 2021, un poste de chargée de mission ESS est créé au sein de la Région et dédié à l'implantation d'une nouvelle offre, Cité +, sur le territoire de la Métropole de Toulouse. Cette offre s'inscrit dans La Cité, un espace aménagé par la Région et présenté comme le premier « *accélérateur de l'innovation* » du territoire. Le bâtiment, réhabilité dans un ancien site industriel de l'aéronautique, est implanté au cœur d'un quartier en rénovation.

« La Cité c'est un nouveau bâtiment régional, enfin qui a été racheté et réhabilité par la Région, donc qui est porté par la Région et qui est dédié à l'innovation collaborative, durable, bon voilà l'économie de demain. » (RO 4)

Plusieurs organisations d'accompagnement de l'entrepreneuriat sont hébergées dans cet espace, parmi lesquelles Nubbo, incubateur d'innovation technologique de la Région, Ad'Occ, l'agence de développement économique créée en 2018, ainsi qu'une communauté d'entreprises gérée par un prestataire régional, Atome, qui indique accueillir plus de cinq cents personnes quotidiennement sur le site.

Le dispositif Cité +, coporté par la Région et l'agence Ad'Occ, a pour vocation de soutenir l'entrepreneuriat engagé. Il s'agit d'animer un nouveau dispositif d'accompagnement inspiré de la pépinière d'entreprises historique de la Région, Réalis, implantée à Montpellier depuis 2013 et rattachée, dès sa création, au service ESS de la Région. L'offre Réalis s'adresse exclusivement aux entreprises de l'ESS ou disposant du statut ESUS. Avec Cité +, la Région cherche à élargir la cible en favorisant les passerelles entre entrepreneurs traditionnels et écosystème de l'ESS, dans une logique d'ouverture et de transition.

« Donc qui va s'adresser aussi aux entrepreneurs engagés dans la transition sociale ou environnementale, en tout cas, à ceux qui cherchent à concilier un objet social avec une efficacité économique. » (RO 4)

L'ancienne responsable de la pépinière Réalis, qui avait accompagné sa création en 2013, prend en 2019 la responsabilité du service Économie sociale et solidaire de la Région, avec pour mission d'en assurer la régionalisation dans le nouvel espace territorial de l'Occitanie :

« Dès 2013 j'ai rejoint la collectivité régionale pour occuper cette fonction et démarrer le projet [la pépinière Réalis] qui était un peu fou à l'époque et en fait le pari a été réussi. » (RO 3)

Le service ESS est rattaché à la direction du développement économique de la Région.

« Le choix de Carole Delga, la présidente de Région a été clairement de considérer que l'économie sociale faisait partie intégrante, ce qui était le cas en Languedoc-Roussillon depuis des années, du schéma régional de développement économique, et que c'était un des services du développement économique. » (RO 3)

Le pilotage du service reste basé à Montpellier, le soutien à l'innovation sociale étant historiquement structuré dans l'est de la Région.

« Et les grosses marques de fabrique qui ont perduré après la fusion c'est la capacité à accompagner les entreprises de l'ESS et la capacité à développer des outils de financement pour les entreprises de l'ESS. » (RO 3)

Le dispositif Cité + propose, dans la Métropole toulousaine, un accompagnement personnalisé des porteurs de projets et organise des événements économiques, de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat engagé. L'objectif est de dupliquer l'ingénierie pédagogique développée à Montpellier par Réalis, mais dans un format plus condensé, expérimental, d'une durée de six mois (contre trois ans pour Réalis). Le dispositif émerge dans le contexte de la pandémie, et son urgence première est de répondre aux difficultés économiques rencontrées dans la Métropole toulousaine, en particulier dans le secteur aéronautique, fortement touché. L'offre s'adresse prioritairement à des porteurs de projets issus de ce secteur, souvent des profils seniors et expérimentés, justifiant un accompagnement de courte durée.

La programmation événementielle de Cité + vise à *« proposer des événements entrepreneuriaux, des rencontres thématiques, autour de sujets permettant de répondre aux besoins des entrepreneurs. » (RO 4)*. L'enjeu pour la Région est de sensibiliser les entrepreneurs traditionnels aux valeurs de l'engagement et de l'économie solidaire, afin de favoriser des comportements entrepreneuriaux plus vertueux.

La Région Occitanie réalise un diagnostic territorial sur la Métropole toulousaine et conduit des échanges avec les acteurs locaux, révélant un besoin spécifique : l'absence de pépinière d'entreprises sur le territoire. Si la commande initiale portait sur la création d'un dispositif d'accompagnement à la création d'entreprise, les chargées de mission de Cité + et d'Ad'Occ identifient, à travers leurs interactions avec l'écosystème local, un besoin au niveau du développement des entreprises d'innovation sociale, l'offre d'accompagnement à la création étant déjà structurée.

« Le fait que l'on ait de bonnes relations avec Première Brique et France Active, je pense que ça facilite les choses, effectivement. » (RO 4)

L'offre de Cité + évolue donc dans ce sens, après dialogue avec la collectivité. En intégrant dans son comité d'agrément, chargé de sélectionner les projets, des acteurs du territoire tels que Le Mouvement associatif, Première Brique et France Active MPA-Occitanie, la Région favorise la complémentarité entre les acteurs, limite les doublons et garantit une orientation adaptée des projets vers les bons dispositifs.

Les chargées d'accompagnement de la Région précisent la définition retenue de l'entreprise engagée :

« À notre sens, c'est une entreprise dont l'activité vise à avoir un impact social ou environnemental positif sur le territoire. Et, dans la gestion de l'entreprise, elle a vocation à s'inscrire dans une démarche éthique et participative, avec une vraie démarche démocratique, une lucrativité limitée et encadrée. En tout cas, il faut que l'entreprise ait envie d'aller vers ça. » (RO 4)

Cité + fait appel, pour l'accompagnement des porteurs de projets, à des prestataires régionaux sélectionnés dans le cadre de marchés publics et s'appuie sur l'expertise de l'agence Ad'Occ. Entièrement financé par la Région, le dispositif ne sollicite pas le soutien des entreprises du territoire mais tisse des liens via les événements économiques qu'il organise ou auxquels il participe, ainsi que par des coaccompagnements mobilisant l'expertise d'acteurs locaux. Cité + s'inscrit dans le dispositif Yess Académie, un hackathon de l'économie sociale et solidaire porté par Réalis. À partir d'un appel à projets, une trentaine d'entreprises sont sélectionnées pour participer à « *un challenge entrepreneurial* » de deux jours réunissant l'écosystème du financement et de l'accompagnement de l'ESS. Les quatre lauréats bénéficient ensuite de formations sur plusieurs mois pour soutenir le développement de leur projet. La Région anime également, via l'agence Ad'Occ, un dispositif nommé Yess Pro, qui propose des formations aux développeurs économiques généralistes et aux acteurs de l'accompagnement entrepreneurial sur les enjeux et dispositifs de l'ESS :

« Donc, ce sont des gens qui travaillent dans les chambres de commerce et d'industrie, dans les chambres de métiers et de l'artisanat ; ce sont les acteurs économiques, payés par les collectivités, et qui au quotidien doivent être outillés pour reconnaître un projet qui s'apparente à un projet d'économie sociale. » (RO 3)

Ce réseau réunit près de huit cents personnes en 2021. Ses membres disposent d'une boîte à outils et participent à des temps de rencontres dédiés, afin de permettre au service ESS de la Région de mailler l'ensemble du territoire. Cette stratégie régionale est présentée dans le cadre du programme européen COSME, visant à favoriser la compétitivité des petites et moyennes entreprises. Le programme Yess Pro a ainsi été valorisé dans un projet européen de sensibilisation des développeurs économiques à travers EURADA, l'association européenne des agences de développement économique.

En 2021, la Région Occitanie inaugure le dispositif Yess Camp, coporté par Alter'Incub (incubateur de l'ESS porté par l'Union régionale des Scop et Scic, et financé par la Région) et Réalis. Ce dispositif s'adresse aux départements de l'est de la Région et vise à identifier des projets d'innovation sociale susceptibles de répondre aux besoins des territoires ruraux. Ces deux dispositifs visent à développer l'économie sociale et solidaire sur l'ensemble du territoire régional, avec une attention particulière aux territoires hors métropoles.

Enfin, en novembre 2021, la Région organise la Conférence territoriale de l'ESS, prévue tous les deux ans par la loi ESS de 2014, en partenariat avec l'État et la CRESS. Cet événement, qui réunit plus de deux cents acteurs de l'ESS, nourrit la stratégie régionale dans le cadre du renouvellement du schéma de développement économique et d'internationalisation.

5.2 Une intégration sous tension

L'arrivée, en 2021, du dispositif Cité + a suscité des tensions au sein de l'écosystème de la Métropole toulousaine, exprimées notamment par les acteurs du territoire et les coordinatrices de Première Brique. Nous avons vu que l'offre initiale, consistant à dupliquer un dispositif élaboré par Réalis à Montpellier pour accompagner l'émergence de projets, a fait l'objet d'un ajustement, car elle ne répondait pas aux besoins spécifiques du territoire toulousain. Première Brique avait, de son côté, constaté l'absence d'un accélérateur d'entreprises destiné à soutenir le développement des structures de l'ESS et à renforcer leur impact. Un travail avait été engagé en ce sens par Première Brique et France Active, en lien avec un dispositif régional, Alter' Venture, afin d'explorer une réponse à ce besoin. Par ailleurs, un besoin de coordination entre les acteurs de l'ESS a également été identifié, accompagné d'attentes fortes vis-à-vis du rôle de la Région à cet égard.

Cependant, au sein de l'écosystème local – et particulièrement parmi les organisations têtes de réseau – s'exprime une déception quant au résultat de l'étude préalable menée par la Région :

« Pour moi, ils n'ont pas fait une étude de faisabilité suffisamment précise à la Région pour identifier les "trous dans la raquette". (...) Donc, ils ont fait une étude, etc... mais moi, je suis assez déçue de l'aboutissement de l'étude. C'est Cité +. Je ne vois pas vraiment... Ça vient quand même percuter des dispositifs déjà existants sur la Métropole. » (PB 2)

Le dispositif Cité +, tel qu'initialement conçu, semble davantage répondre à la commande formulée par l'élue régionale avant son départ :

« Elle a souhaité que l'on duplique le système d'accompagnement proposé sur le côté ouest du territoire avec Réalis. (...) Elle a été très claire là-dessus. Elle a dit qu'elle voulait vraiment dupliquer l'ingénierie pédagogique proposée par Réalis. Par contre, elle voulait quand même qu'on adapte un peu le format, c'est-à-dire qu'elle est partie sur un parcours sur mesure. » (RO 2)

L'arrivée de ce nouvel acteur dans l'écosystème a bousculé la structuration existante, créant un espace de concurrence avec le Parcours Adress, puisque les deux dispositifs visent l'accompagnement d'entreprises dès leur phase de création. Plus largement, cette situation engendre un risque de concurrence entre les organisations et les dispositifs, dans un contexte où le nombre de projets à accompagner chaque année demeure limité :

« Et du coup, c'est nous, entre acteurs, qui sommes en train d'essayer de réfléchir à leur positionnement [Cité +]. Et on n'est pas payés pour ça, en fait. Donc, c'est beaucoup de réunions, beaucoup de temps, il faut se le dire aussi. » (PB 2)

Le risque de fragilisation du modèle économique de certaines structures déjà implantées est évoqué, tout comme celui de rendre encore plus complexe et peu lisible un écosystème déjà très dense sur le territoire métropolitain.

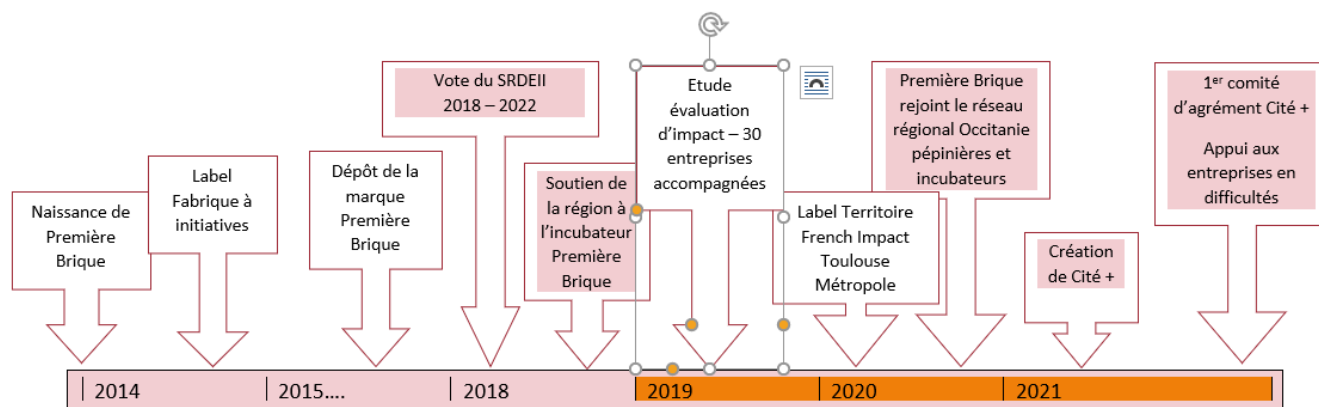


Schéma 5-4 Etapes d'évolution de Première Brique et de l'action de la Région Occitanie

Source : auteur

5.3 Résolution des tensions : l'activation des proximités et des espaces de régulation comme leviers d'intégration

Les enjeux de communication politique et de distinction institutionnelle peuvent conduire à la création de dispositifs « vitrines », conçus indépendamment des besoins réels du territoire, afin de répondre à des objectifs de visibilité.

« Mais ça n'a jamais été simple, en fait, les contextes politiques. Il y avait toujours un côté : comment attirer la couverture à soi. (...) Il n'y avait pas de pépinière et tout le monde s'en fichait. L'effet de mode, c'était d'avoir son incubateur. » (RO 3)

Si les acteurs de terrain perçoivent précisément les besoins du territoire, ils ne sont pas toujours entendus. Concernant l'arrivée des dispositifs régionaux, une intervenante dresse le constat suivant :

« Clairement, il y aurait une logique de base : c'est que la Région vienne abonder des dispositifs déjà existants plutôt que d'en recréer. Mais bon, c'est l'histoire de la vie de nos dispositifs. Ça fait dix ans que c'est comme ça : chacun veut son dispositif, son logo, son nom. »

À l'annonce de l'implantation d'un dispositif régional sur le territoire métropolitain, les acteurs de l'écosystème interviennent directement auprès de la Région :

« Tous les acteurs, dont France Active et les Imaginations Fertiles — parce qu'en plus, nous, on travaille comme ça — on est partis à Montpellier quand la Région faisait sa stratégie d'élaboration du plan régional. On leur a dit : attention, ici ce n'est pas la même histoire. Ne venez pas créer une pépinière publique, vous allez nous mettre en difficulté avec les acteurs locaux. » (PB 1)

La demande porte également sur le choix du lieu d'implantation : les acteurs du territoire proposent au nouveau dispositif de s'installer dans les locaux des Imaginations Fertiles, afin de favoriser les synergies. Par ailleurs, Première Brique garde un souvenir amer d'un épisode similaire survenu avec l'ancienne région Midi-Pyrénées, qui avait inauguré son propre incubateur seulement deux jours avant le lancement de Première Brique par la Métropole, sans en informer les acteurs locaux :

« La Région [Midi-Pyrénées] en a profité pour sortir son incubateur — je mets des guillemets parce que ce n'est pas un incubateur comme nous on l'entend : Catalyse. Elle l'a sorti un jour ou deux avant Première Brique. Et en fait, la Région ne nous l'a pas dit : on a créé deux dispositifs. » (PB 1)

La loi NOTRe prévoit pourtant des coopérations entre Régions et Métropoles, ainsi qu'une articulation entre leurs schémas de développement économique respectifs. Cependant, les tensions politiques

entre collectivités peuvent constituer un obstacle à la coopération, notamment autour des questions de financement, comme le souligne l'élue de la Métropole :

« Ce n'est pas pour dire, mais je vous rappelle que la compétence économique fait partie du Conseil régional et non pas de la Métropole, au niveau national, et que donc, en conséquence, on n'a pas des fonds immenses. »

Du point de vue de la Métropole, l'effort de communication engagé par la Région autour du dispositif Cité + apparaît disproportionné au regard des moyens effectivement mobilisés. Si les ajustements opérés au niveau des équipes techniques favorisent une certaine complémentarité des offres sur le territoire, cette dynamique de coopération ne relève pas encore d'une stratégie politique formalisée. La crainte d'une récupération politique par la Région des réussites locales est également exprimée par certains acteurs :

« Ce sont des enjeux politiques concurrentiels, et c'est là où la notion de politique, j'ai du mal à la comprendre. Parce qu'en fine, tous les projets qu'on a, c'est améliorer la vie de demain. Que ce soit la transition écologique, que ce soit la transition énergétique, que ce soit un projet pour un service rendu à la population. Et on s'en fout d'être de gauche ou de droite ou d'être la Métropole. L'objectif, c'est de se dire : c'est génial, c'est sur notre territoire que ça se passe. On a permis tous ensemble que ça se fasse. Point barre. » (AP 2)

Dans ce contexte, France Active – MPA Occitanie joue un rôle de médiateur. Acteur clé du financement et de l'appui technique au secteur de l'entrepreneuriat social et solidaire, son principal financeur public reste la Région :

« Si vous voulez, en termes de financement, dans le budget global de [France Active] MPA, notre premier financeur, c'est la Région ; le second, c'est l'État, parce que le DLA est fortement financé par l'État. Je pense que le troisième, c'est la Métropole, et le quatrième, c'est l'Europe. » (PB 3)

Lors de la création de l'offre régionale Cité +, l'association est sollicitée pour son expertise financière et intervient auprès des porteurs de projets accompagnés sur l'élaboration de leur stratégie financière. Dans ce cadre, France Active collabore également avec le service ESS de la Région : *« pour reposer un peu l'écosystème en fonction de cette nouvelle offre. » (PB 3)*

5.3.1 L'activation des proximités culturelles : des références communes pour renforcer les coopérations

La référence commune à l'ESS et ses principes constituent un élément de proximité entre les acteurs et joue un rôle de levier pour accompagner la résolution des tensions.

« Ce sont des histoires de personnes. Parce qu'ils ont créé un service ESS à la région. Les personnes on les connaît, elles viennent de l'ESS. Parce que quand tu travailles dans l'économie sociale et solidaire, ton prisme c'est quand même la coopération et l'articulation. » (PB 1).

Du côté de la Région, cette culture de la coopération et cette proximité entre techniciens sont confirmées :

« Au niveau des techniciens, il y a vraiment des personnes convaincues par leur métier et qui l'exercent bien, on va dire, et qui sont très présentes à chaque fois qu'on a des rendez-vous pour essayer de mieux servir les intérêts des entreprises accompagnées. Donc aujourd'hui, on a un excellent dialogue avec Première Brique pour essayer de construire ensemble. » (RO 3)

Entre acteurs techniques, il existe une bonne compréhension mutuelle des contraintes auxquelles chacun doit faire face :

« Mais ils ont des problématiques internes à la Région aussi. Donc franchement, chacun fait ce qu'il peut à son niveau (...) Eux aussi [les acteurs de la Région], ils déplacent des montagnes, rien qu'en interne. » (PB 2)

Cette reconnaissance entre les acteurs s'appuie sur une culture partagée qui favorise un dialogue franc dans les interrelations :

« Il y a cette culture de partager les enjeux sans trop se planquer derrière nos positions, nos postures respectives. » (PB 3)

Lorsqu'on interroge le parcours personnel des acteurs de l'écosystème, on observe que l'engagement professionnel relève initialement d'un engagement de conviction :

« Quand on voit au niveau national, globalement, les techniciens qui travaillent sur la thématique ESS, c'est rarement un hasard. Donc ouais, je pense que du coup, on arrive à bosser en bonne intelligence aussi parce que c'est des gens convaincus. C'est vrai, il faut le souligner. » (RO 3)

La fusion des régions a également constitué un levier de soutien au dialogue entre organisations. Certains acteurs expliquent cette évolution par la mise en œuvre opérationnelle de la fusion, qui a atténué les rivalités politiques, les enjeux de coordination prenant le pas sur ceux de positionnement institutionnel. D'autres soulignent que la recomposition du périmètre territorial a entraîné la fusion

d'organisations clés de l'écosystème, modifiant ainsi l'espace régional pour une partie des acteurs de l'ESS :

« Vous voyez des grosses têtes de région comme l'Union régionale des Scop, au niveau de France Active aussi, tout le monde a fusionné. Donc maintenant, on travaille tous avec des terrains régionalisés et, de fait, il y a moins de couverture à tirer à soi. On travaille tous pour le même objectif. » (RO 3)

Les enjeux régionaux sont désormais appropriés par un plus grand nombre d'acteurs. La direction du développement économique de la Métropole précise que la Région est son premier interlocuteur pour l'ensemble des projets. Sa présence sur le territoire, si elle représente un enjeu de visibilité politique (la présidence de la Région est située à Toulouse), est également liée à la compétence de la collectivité en matière de soutien au développement économique, renforcée depuis la loi NOTRe. Si la Région investit significativement dans la Métropole toulousaine, c'est aussi en raison de l'attractivité du territoire, les innovations étant majoritairement concentrées dans les zones fortement urbanisées :

« Bien évidemment que la Région est un peu obligée d'investir là-dessus, parce que l'innovation et les nouvelles technologies vont se faire au niveau des centres urbains, où vous avez les universités, les laboratoires de recherche et les grands groupes. Et ça, vous le trouvez dans le monde urbain. » (PB 5)

Le dynamisme de la Métropole toulousaine constitue donc un facteur d'attractivité pour l'implantation de dispositifs régionaux de soutien aux entreprises d'innovation sociale. Si la Région doit s'engager pour soutenir l'ensemble des territoires, notamment les espaces ruraux, elle entend *« prendre appui sur ce que font ces grands phares — que moi, j'appelle volontairement des phares — pour faire du rayonnement autour »*. (PB 5)

5.3.2 La revue de projets : l'activation des proximités comme leviers de la régulation

Les acteurs de l'accompagnement entrent en dialogue. Des espaces comme la revue de projets, qui réunit les organisations de l'accompagnement autour des projets et entreprises d'innovation sociale, ainsi que les événements de valorisation de l'économie classique ou de l'ESS, favorisent les échanges, la recherche de compromis et la complémentarité entre acteurs. Ces espaces permettent de dépasser les effets de concurrence par des processus de coopération. La construction d'une chaîne d'accompagnement, qui coordonne et rend visible la complémentarité des dispositifs et des organisations, constitue un levier essentiel pour dépasser les tensions et soutenir un environnement favorable au développement des entreprises d'innovation sociale.

Le Mouvement Associatif, à travers le Parcours Adress, c'est-à-dire dans le cadre du dispositif confié par la Métropole, anime chaque trimestre la revue de projets :

« Donc, on essaye de faire le point sur certains projets comme ça, de manière régulière, pour se tenir au courant des avancées et bien se coordonner. » (AP 1)

La revue de projets permet d'éviter la redondance des offres : *« C'est un regard croisé sur ce qu'on a compris du projet ou de là où ils en sont. Parce que parfois, ils sont à deux endroits en même temps, ça peut arriver. » (AP 5)*

Elle favorise également l'acculturation des nouveaux arrivants aux pratiques locales. Les interactions régulières dans cet espace permettent une répartition de l'accompagnement des entreprises en fonction de leur niveau de maturité, en articulant les différents dispositifs et en renforçant la coopération au sein de l'écosystème. Les ressources des organisations peuvent être mutualisées au bénéfice des porteurs de projets : *« On va se dire : tiens, moi j'ai ce besoin, et toi tu as cet expert. On pioche dans le dispositif des uns et des autres. » (PB 1)*

Pour le Réseau Entreprendre, les différents accompagnements sont complémentaires et permettent une maturation progressive des projets. La revue de projets favorise une bonne connaissance des entrepreneurs par les organisations intermédiaires et une fluidification des parcours d'accompagnement. Elle permet également d'établir un bilan annuel des accompagnements et d'organiser des temps collectifs de travail autour de thématiques liées à l'accompagnement :

« On sollicite en fait les participants pour nous aider à construire des solutions sur une thématique d'atelier : comment on déroule telle ou telle problématique pour les incubés ? ... Des choses comme ça. » (PB 3)

Cet espace d'apprentissage collectif et de co-construction réunit initialement les principales organisations d'accompagnement du territoire. Il va progressivement s'élargir au réseau élargi des structures d'accompagnement et aux financeurs. Le Mouvement Associatif, qui anime en plus du dispositif Adress le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) sur le département, associe la Région Occitanie et le Département de la Haute-Garonne, partenaires de sa stratégie de développement. À travers les thématiques travaillées collectivement, les organisations font appel aux partenaires régionaux pour leur expertise, tels que l'URSCOP, et associent également quelques dirigeants d'entreprises partenaires de Première Brique.

L'offre régionale Cité +, lors de son implantation dans la Métropole, a renoncé à créer sa propre instance pour finalement intégrer cet espace déjà existant :

« Nous avons intégré cette instance d'échange pour suivre un peu l'évolution des projets, voir quelles passerelles on pourrait faire entre nos différents dispositifs d'accompagnement pour que le parcours de l'entrepreneur soit complet. C'est hyper intéressant, et donc on a des revues de projets, je crois, tous les trois mois. » (RO 1)

Pour la Région, cet espace constitue un outil d'observation et de veille territoriale. Il permet d'identifier les thématiques et les acteurs susceptibles de nourrir les événements économiques portés par la collectivité, tout en mettant en lien les entrepreneurs avec l'écosystème de l'ESS.

Conclusion

L'arrivée de nouveaux acteurs issus de la Région Occitanie dans un écosystème déjà structuré marque un point de bascule dans les dynamiques d'accompagnement de l'innovation sociale sur le territoire. Cette intégration a suscité des perturbations dans les équilibres établis, en réinterrogeant les modes de coopération, les complémentarités institutionnelles et les frontières organisationnelles.

Face à ces tensions, l'activation des proximités – notamment culturelles et organisationnelles – entre les acteurs de l'économie sociale et solidaire et de l'entrepreneuriat d'innovation sociale a constitué un levier majeur de régulation. Le partage de références communes, la reconnaissance d'une culture de la coopération et la compréhension mutuelle des contraintes de chacun ont favorisé un dialogue constructif au sein de l'écosystème. Ces interactions ont permis d'élaborer des compromis pour préserver la complémentarité des offres, tout en évitant les phénomènes de concurrence directe ou de verrouillage de l'écosystème sur lui-même.

Dans ce processus, la revue de projets s'impose comme un espace clé de coopération et d'ajustement collectif. Elle structure les mécanismes de coordination entre dispositifs, soutient la mutualisation des ressources et favorise l'apprentissage collectif entre organisations. Ainsi, la proximité entre acteurs et la mise en place d'espaces de coopération apparaissent comme deux conditions essentielles à la résolution des tensions observées dans cette séquence d'évolution de l'écosystème.

Enfin, la Région Occitanie, désormais dotée d'une compétence renforcée en matière de développement économique, joue un rôle central dans la structuration et le financement de l'écosystème d'accompagnement. La reconnaissance institutionnelle du rôle régional d'acteurs comme Première Brique marque une étape décisive dans leur processus d'institutionnalisation et renforce leur légitimité territoriale. Certains de ces acteurs, en particulier ceux disposant d'une position d'intermédiation, ont assumé un rôle de médiation déterminant dans la gestion et la

résolution des tensions, contribuant ainsi à la stabilisation et à la consolidation du *middleground* régional de l'innovation sociale.

Conclusion du chapitre V

En retraçant le parcours de Première Brique, nous avons pu identifier différentes étapes de la constitution d'un écosystème d'innovation sociale sur le territoire de la Métropole toulousaine. En observant les premiers pas de l'institutionnalisation de l'innovation sociale à travers la création de dispositifs d'accompagnement de projets entrepreneuriaux d'IS, nous avons présenté les conditions dans lesquelles s'est opérée la création d'une nouvelle organisation hybride de soutien à l'entrepreneuriat d'innovation sociale et de l'ESS, Première Brique, qui va devenir un acteur clé de l'animation de l'écosystème. Nous avons montré comment cette dynamique d'institutionnalisation de l'innovation sociale permet de fédérer les acteurs, de construire et de développer des réseaux sur le territoire en s'appuyant sur des réseaux plus larges et sur les expérimentations menées dans d'autres territoires. Nous avons également montré que la constitution d'un écosystème territorial s'appuie sur un contexte institutionnel favorable à l'innovation sociale et à l'ESS, par l'adoption d'une réglementation nationale et européenne intégrée dans la dernière loi de décentralisation. La structuration d'une organisation hybride, en ce qu'elle articule plusieurs logiques institutionnelles et diverses modalités de financement dans un partenariat public-privé, dotée d'un modèle organisationnel singulier, joue un rôle d'intermédiation territoriale auprès des diverses parties prenantes de l'écosystème. Identifiée comme une marque de la Métropole, elle valorise son action à travers la communication institutionnelle de la collectivité et légitime son rôle. Le lien de Première Brique avec la collectivité contribue à l'adoption, par la Métropole, d'orientations en matière d'innovation sociale et de soutien à l'ESS dans sa politique publique et ses plans de développement économique du territoire.

En nous intéressant plus particulièrement au modèle organisationnel de Première Brique, nous avons pu mettre en lumière le rôle des acteurs qui la composent dans les processus de décision et l'élaboration de ces orientations stratégiques. Le sommet stratégique est constitué de personnes attachées à l'ESS et à ses principes, ayant un engagement antérieur dans le secteur. Elles ont construit, à travers leurs parcours individuels et professionnels, des réseaux dans lesquels elles sont intégrées et où elles bénéficient d'une reconnaissance par les pairs : les acteurs de l'ESS, les collectivités territoriales et les entreprises du secteur marchand. Première Brique est un espace de mutualisation

et d'activation des réseaux. La proximité entre les parties prenantes de l'organisation est préservée par l'adoption d'une gouvernance resserrée dans le sommet stratégique, qui conserve un contrôle important sur les orientations poursuivies par l'organisation. Si certaines orientations stratégiques doivent faire l'objet d'une validation par les deux institutions qui la composent, France Active MPA – Occitanie et Toulouse Métropole, cette contrainte permet à Première Brique de renforcer sa légitimité institutionnelle et sa légitimité au sein de l'écosystème qu'elle contribue à fédérer. Ce modèle organisationnel agile permet à Première Brique de développer sa capacité d'initiative pour adapter ses offres aux besoins du territoire. Elle renforce et développe son réseau en associant une grande diversité d'acteurs, et son positionnement lui permet de jouer un rôle d'intermédiation territoriale par l'implication de nombreux partenaires dans le soutien aux projets d'innovation sociale et aux entreprises de l'ESS qu'elle accompagne.

Les acteurs de Première Brique jouent également un rôle d'enrôlement au niveau de la collectivité territoriale, par un travail institutionnel de création institutionnelle et de plaidoyer, en mobilisant la réglementation et en créant de nouveaux espaces d'échanges et d'élaboration, enrôlant les agents publics en les impliquant dans le soutien à des projets d'innovation sociale. Cette dynamique entraîne des évolutions dans les pratiques professionnelles, dans la commande publique et dans la reconnaissance des différents statuts de l'ESS par l'institution. Ce travail institutionnel est également porté par Première Brique auprès des entreprises du territoire partenaires qui, par l'intermédiaire de conventions de partenariat, sont associées aux dispositifs de soutien à l'innovation sociale. Ces conventions de partenariat permettent à l'organisation d'intervenir jusque dans les entreprises, auprès des collaborateurs, pour mener des actions de sensibilisation et d'expérimentation d'innovation sociale.

Les dispositifs d'accompagnement des projets d'innovation sociale participent à l'institutionnalisation de l'innovation sociale en ce qu'ils constituent les instruments permettant de faire émerger les besoins non couverts par la puissance publique et le marché, d'élaborer des solutions d'innovation sociale à partir de méthodologies participatives et collaboratives associant les divers acteurs parties prenantes, tout en associant de nouveaux partenaires et en développant ainsi les réseaux. Les dispositifs sont des instruments de l'animation de l'écosystème d'innovation sociale, en ce qu'ils favorisent les dynamiques de régulation au sein de l'écosystème et permettent la mobilisation des ressources nécessaires à l'émergence et au développement des entreprises d'innovation sociale. Ils participent à la construction d'un sens commun entre les acteurs et contribuent au processus d'institutionnalisation en donnant une incarnation à l'innovation sociale à travers les projets qui sont soutenus et les événements qui les valorisent.

Enfin, nous avons identifié un point de bascule dans l'évolution de l'écosystème avec l'arrivée d'un nouvel acteur : la Région Occitanie et ses offres d'accompagnement de projets d'innovation sociale. Cette séquence a été génératrice de tensions entre les acteurs, mais, dans notre étude longitudinale, nous avons pu observer les mécanismes de résolution au sein de l'écosystème : l'activation des proximités entre les acteurs, l'animation d'un espace de régulation par la coopération dans le cadre de la revue de projets et le rôle de médiation de certains acteurs ont contribué au développement de l'écosystème, en évitant son verrouillage et en dépassant les effets de concurrence entre organisations d'accompagnement. Ces dynamiques s'inscrivent dans un contexte où la Région a tissé des liens financiers et institutionnels avec plusieurs organisations de l'écosystème. Nous avons pu mettre en lumière, par la narration, le rôle de médiation joué par les acteurs adossés aux principes de l'ESS et la recherche de la complémentarité et de la coopération au service des projets d'innovation sociale. L'écosystème d'innovation sociale est ainsi renforcé avec l'intégration de nouveaux acteurs et le développement des réseaux.

L'ensemble de ces processus contribue à l'institutionnalisation de l'innovation sociale sur le territoire et participe à des effets de transformation des pratiques, des représentations, de la culture et du cadre institutionnel. Ces processus sont situés dans un *middleground* où sont réunis les acteurs de l'*upperground* (les entreprises du territoire, les collectivités territoriales) et de l'*underground* (les innovateurs et porteurs de projets). Les composantes du *middleground* sont activées — les espaces, les projets et les événements en particulier. Les lieux jouent un rôle particulier dans les dynamiques de l'écosystème, car ils fédèrent des communautés mais peuvent également constituer des séparations entre les acteurs. Cette composante du *middleground* sera abordée dans la présentation des deux études des parcours de projets d'innovation sociale.

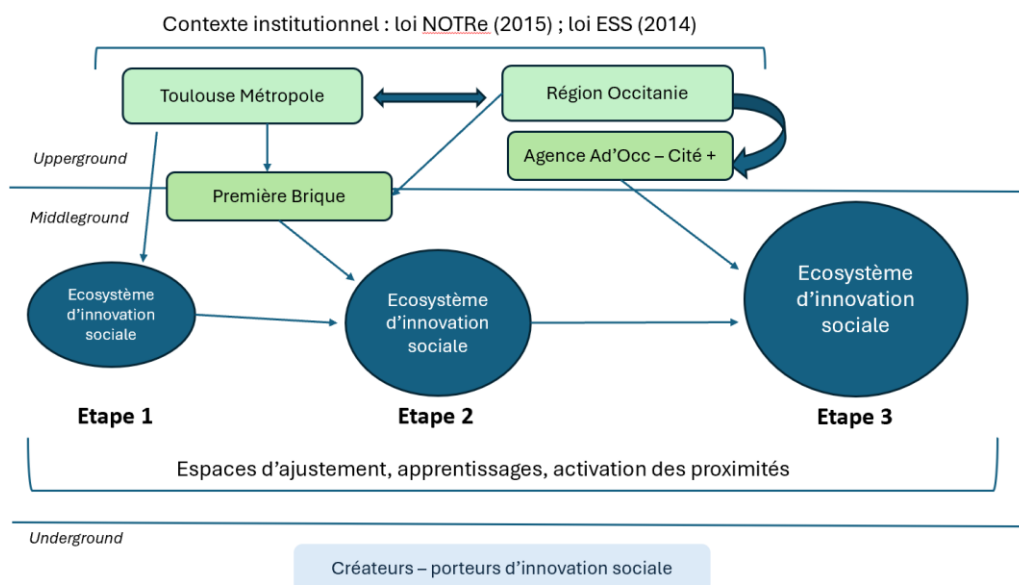


Schéma 5-5 Développement d'un écosystème d'innovation sociale au niveau du Middleground

Source : auteur

Après avoir analysé la structuration progressive de l'écosystème d'innovation sociale autour de Première Brique et les dynamiques d'institutionnalisation portées par les dispositifs et les acteurs intermédiaires, il s'agit désormais d'observer comment ces processus se traduisent à l'échelle des projets eux-mêmes. Les entrepreneurs d'innovation sociale et les initiatives qu'ils portent constituent, en effet, des acteurs du processus d'institutionnalisation, dans la mesure où leurs pratiques, leurs récits et leurs interactions avec l'écosystème participent à la diffusion et à la légitimation des principes de l'innovation sociale dans le territoire.

Dans le chapitre suivant, nous présenterons le parcours de deux projets d'innovation sociale accompagnés par Première Brique : La Flâneuse, développée par l'entreprise E-Hé, et Toulouse Espace Couture. Ils illustrent la diversité des parcours entrepreneuriaux et des modalités d'ancrage territorial de l'innovation sociale. Accompagnés par deux dispositifs distincts, ils nous permettent d'observer les mécanismes par lesquels les projets d'innovation sociale et les entrepreneurs qui les portent contribuent à l'institutionnalisation de l'innovation sociale dans le territoire.

CHAPITRE VI - Présentation de deux projets d'innovation sociale accompagnés par l'écosystème d'innovation : des processus d'institutionnalisation de l'IS portés par les entrepreneurs

Introduction

Ce chapitre présente deux entreprises d'innovation sociale accompagnées par l'organisation intermédiaire Première Brique. La première, l'entreprise E-Hé, développe un déambulateur inclusif, La Flâneuse, pour changer le regard sur les personnes en perte d'autonomie et en situation de handicap, en favorisant leur accès à l'espace public. La seconde, Toulouse Espace Couture, est un atelier de couture éco-responsable qui poursuit un objectif d'insertion par l'activité économique. À travers ces deux récits, nous allons explorer deux parcours d'innovation sociale et leur transformation en projets entrepreneuriaux, en nous intéressant aux étapes de l'accompagnement par des organisations et dispositifs de soutien. Nous pourrions examiner les stratégies des acteurs pour mobiliser les ressources du territoire au service de leur projet, à travers la constitution de réseaux et la valorisation de leurs initiatives dans des lieux, des espaces et des événements, et identifier les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale dont les porteurs de projet sont partie prenante.

Nous présenterons également les pressions auxquelles ces entrepreneurs font face et la manière dont ils surmontent les contraintes liées aux objectifs de performance économique qui leur sont fixés, afin de conserver, dans le temps, la trajectoire de leur projet initial en termes de transformation sociale. Cela nous permettra de nous intéresser à la structure de l'entreprise d'innovation sociale et de nous interroger sur l'adéquation entre le modèle organisationnel retenu et les modèles entrepreneuriaux tels qu'ils sont définis par la loi ESS de 2014. Nous observerons comment les entrepreneurs d'innovation sociale contribuent à des processus d'institutionnalisation au fil du parcours de construction et de développement de leur entreprise, afin d'identifier les transformations sociales qu'ils accompagnent.

Ces deux récits nous permettront également de mettre en évidence le rôle de l'organisation intermédiaire Première Brique, qui les soutient à travers deux dispositifs distincts : l'incubateur, en ce qui concerne le projet de *La Flâneuse*, et la Fabrique à Initiatives, pour l'atelier *Toulouse Espace Couture*. Nous pourrions ainsi observer le rôle de Première Brique depuis la conception de l'innovation

sociale jusqu'à son développement, ainsi que l'impact du soutien par des dispositifs dédiés à l'ESS sur la trajectoire entrepreneuriale de l'innovation sociale.

Ces deux études de cas seront également l'occasion d'observer les dynamiques à l'œuvre au sein de l'écosystème d'innovation sociale du territoire, entre les différents acteurs parties prenantes de l'accompagnement. En situant l'ensemble de ces dynamiques dans une approche par le *middleground*, cette présentation permettra d'éclairer les mécanismes de construction de sens, de souligner l'importance des lieux et des événements, ainsi que celle des projets, dans les processus d'institutionnalisation des innovations sociales observées.

1. L'entreprise E-Hé et la Flâneuse : passer d'une idée à un projet d'innovation sociale

L'entreprise E-Hé a pour ambition de proposer des objets inclusifs pour lutter contre l'isolement des personnes en perte d'autonomie ou en situation de handicap. Sa première création est un déambulateur inclusif, La Flâneuse, mis à disposition dans des lieux privés ou publics recevant du public. La Flâneuse s'adresse à tous les publics : personnes accompagnées de jeunes enfants, encombrées par des effets personnels ou encore en difficulté de mobilité – marche ou station debout. En s'attachant à la valeur d'usage mais également à la désirabilité du dispositif pour différents publics, La Flâneuse évite la stigmatisation de celles et ceux qui sont en perte d'autonomie.



Illustrations extraites du site <https://lesflaneuses.com/>

Sensibilisés à la situation des personnes en perte d'autonomie, c'est en 2016 que deux porteurs de projet, respectivement designer et professionnelle du secteur du soin, engagent une réflexion sur la création d'objets à forte valeur d'usage pour les utilisateurs, et non stigmatisants, afin d'accompagner les personnes en perte d'autonomie.

« Notre rencontre autour du projet, elle se fait autour de l'environnement qu'on met à disposition des personnes en perte d'autonomie. Et c'est ça qui va donner lieu derrière au fondement du projet, puis à ce que l'on développe aujourd'hui. »

En juin 2017, les porteurs de projet mettent fin à leur activité professionnelle pour se consacrer, en tant qu'auto-entrepreneurs, au développement de leur concept, après avoir – disent-ils – mesuré les risques encourus et le niveau d'engagement nécessaire. N'ayant ni compétences ni expérience en tant qu'entrepreneurs, ils s'adressent à l'ensemble des incubateurs présents à Toulouse, à la recherche d'un accompagnement.

« Je pense que ça en a déboussolé plus d'un, parce qu'on avait un projet qui était juste émergent. » (PP 1)

En novembre 2017, après une première rencontre avec les coordinatrices de Première Brique, les deux porteurs de projet s'appuient sur une enquête sociologique réalisée par les chercheurs de la Scool²¹ sur le *Maintien de l'Autonomie des Personnes Âgées* (MAPA). Cette enquête qualitative et quantitative sur le mode de vie des personnes âgées associe des designers d'un tiers-lieu toulousain, les Imaginations Fertiles²², et les Makers du Fablab²³. Elle démontre qu'une partie des personnes confrontées à une perte de mobilité met en œuvre des stratégies pour contourner l'usage d'un déambulateur. Cela passe par l'utilisation de différents objets (caddies, parapluies, poussettes...) acceptés socialement, mais qui ne garantissent pas une bonne stabilité ni un appui suffisant pour la marche. Si les études quantitatives manquent pour documenter le nombre de personnes concernées, les gériatres estiment que 12 % des plus de 60 ans ont besoin d'un déambulateur à roues. Ces recherches permettent d'identifier que ces personnes s'excluent des établissements recevant du

²¹ [SCOOL](#) : coopérative de recherches en sciences humaines et sociales – étude sur le maintien des personnes âgées (MAPA) lauréat de l'appel à projet Esaynov Silver Eco 2014 du conseil régional Midi-Pyrénées et développement de la méthode MIAOU Méthode Itérative d'Analyse Orientée Usages associant sociologues, Designer et Makers.

²² Les Imaginations Fertiles : Tiers-lieu emblématique de la Métropole dédié à l'innovation sociale et à l'ESS. Il accueille différentes entreprises d'innovation sociale et Première Brique.

²³ Fab Lab : mise en commun d'équipements et de ressources technologiques pour un partage de connaissance et la création, il est au cœur d'un tiers-lieu dédié à l'innovation collaborative, Artilect.

public, tels que les musées ou autres espaces culturels, ainsi que de certaines administrations dont les conditions de visite nécessitent de longs déplacements ou des stationnements debout prolongés.

Cette étude MAPA bénéficie du soutien du prix *Silver Valley*²⁴ et donne lieu à deux séminaires, en septembre et octobre 2017, organisés dans les locaux des Imaginations Fertiles. C'est dans ce même espace que Première Brique organise, le 20 octobre 2017, une réunion d'information pour son appel à projets 2018-2019, afin de sélectionner des projets d'innovation sociale susceptibles d'intégrer son incubateur.

« Sur l'incubateur, le besoin, c'était d'aller aider des projets qui répondent à des enjeux sociaux, mais qui sont des projets innovants. Ça veut dire que le modèle n'existe pas, que la vision de l'entreprise est nouvelle, qu'elle porte un nouveau regard sur la société, et que, du coup, le temps est très long pour faire émerger ce projet. » (PB 2)

Un des thèmes retenus pour cet appel à projets représente également un enjeu pour la Métropole : *« Enfin vieux, vivre heureux ! – Silver économie »*.

Les porteurs de projet sont sélectionnés pour rejoindre l'incubateur de Première Brique en janvier 2018, avec un projet qui relève encore du concept à cette étape : apporter des solutions médicalisées pour les personnes en perte d'autonomie et de mobilité, en réalisant des objets non stigmatisants, afin d'opérer un changement de regard sur ces publics. Au moment de leur entrée dans l'incubateur, les contours du projet entrepreneurial restent flous. Il s'agit d'abord d'intervenir au niveau du design d'usage pour la conception de produits, mais l'engagement des porteurs de projet jusqu'aux phases d'industrialisation et de commercialisation de l'innovation n'est pas encore déterminé. Pour eux, c'est le passage par l'incubateur qui va permettre de transformer une idée en projet d'entreprise, à partir de l'apport d'expertises et de compétences, en s'appuyant sur la méthode proposée par Première Brique.

« En l'espace de neuf mois, on est passé de cette idée à : « ok, on a un projet entrepreneurial avec son modèle économique. » » (PP 1)

L'accompagnement par l'incubateur de Première Brique se déroule sur dix-huit mois et en plusieurs étapes. Une première période de six mois permet de travailler sur le projet d'innovation sociale et d'examiner dans quelle mesure il peut conduire à la création d'un projet entrepreneurial. Ensuite, l'accompagnement peut se poursuivre pour une période de douze mois.

²⁴ Silver Valley : Pôle d'innovation de la Silver Economie pour répondre aux besoins et usages des seniors.

« Quand les porteurs de projet intègrent Première Brique, ils démarrent l'accompagnement en janvier. On a en fait un accompagnement qui est vraiment intensif pendant six mois, parce que l'objectif, pour nous, c'est qu'à six mois, on puisse dire d'un commun accord, porteurs de projet et nous, si ça vaut le coup de continuer ou pas. » (PB 1)

Une évaluation de différents paramètres du projet d'innovation — liés à ses qualités propres, aux capacités des porteurs de projet, mais également à son environnement — est réalisée avant de confirmer la poursuite de l'accompagnement pour une année supplémentaire. La première étape de l'accompagnement est intensive, dans la mesure où les porteurs de projet participent à des formations et ateliers collectifs hebdomadaires qui permettent d'aborder l'ensemble des questions liées à la construction d'un projet : monter un business plan, mesurer l'impact social, envisager les schémas économiques et stratégiques. La seconde partie du parcours est organisée sous forme d'accompagnement individuel, internalisé au sein de Première Brique, avec une mise en réseau et l'intervention d'experts sur des problématiques spécifiques liées au projet. En l'occurrence, pour les porteurs de projet de notre étude de cas, c'est une des deux coordinatrices de Première Brique qui assure l'accompagnement. La démarche de Première Brique s'appuie sur un processus de déconstruction et de reconstruction de l'ensemble du projet.

« On n'hésite pas à remettre en question les projets ou les solutions qui sont proposées par les porteurs de projet. Ils arrivent, et on leur déconstruit complètement leur solution : on est vraiment dans un processus d'innovation. » (PB 2)

L'incubateur s'appuie sur des démarches participatives et collaboratives, en mobilisant le design de service et en encourageant les porteurs de projet à impliquer les usagers dans la construction de la solution. Pour les coordinatrices de Première Brique, cette approche est structurante du dispositif d'incubation dans la phase de conception de la solution innovante, car elle garantit l'adaptation de la réponse aux besoins des publics. Cette approche rejoint la démarche qu'avaient adoptée les porteurs de projet, et qu'ils présentent comme un axe fort du processus d'élaboration de leur solution. En effet, pour eux, dès l'origine du projet, la conception des solutions devait s'appuyer sur le design d'usage, puisqu'il s'agit de concevoir des objets dont les utilisateurs ont envie de se saisir, qu'ils souhaitent essayer et s'approprier. Cette méthode de conception permet une élaboration collective, en associant de nombreuses parties prenantes pour s'assurer que la solution réponde bien aux besoins, tout en s'adressant à différents publics afin d'atteindre un objectif d'inclusion.

« C'étaient deux entrepreneurs qui voulaient vraiment intégrer... qui sont arrivés vraiment avec la démarche design de service et design participatif, c'est-à-dire coconstruire la solution avec les usagers. Donc ça, c'est ce qui nous a fait le déclic. » (PB 2)

Dans le cadre de l'accompagnement par l'incubateur, un travail est engagé avec le Living Lab L'Étape²⁵, un laboratoire d'usages implanté à Lattes, près de Montpellier.

Cette première phase du processus de conception d'un objet innovant passe par l'élaboration d'une méthode de travail spécifique, conçue entre le Living Lab et les porteurs de projet. Elle se décline en six séances d'ateliers, organisées dans un Centre communal d'action sociale disposant d'un pôle autonomie. En s'appuyant sur le design d'usage, la proposition d'un outil d'aide à la mobilité, proche d'un déambulateur, est questionnée. Chaque séance est thématisée : étude environnementale, divergences créatives, critiques d'usage, esquisses (propositions de maquettes), convergence sur une piste, maquette à l'échelle 1, prototype d'usage.

Ces séances réunissent des personnes concernées (plus ou moins âgées et/ou en perte de mobilité) et des professionnels (kinésithérapeutes, ergothérapeutes, gériatres). Cette démarche du *design for all*,²⁶ apportée par les porteurs de projet, consiste à travailler d'abord sur les usages, en amont de la conception du produit. Les séances d'atelier vont conduire à la réalisation d'un premier prototype de La Flâneuse.

Cette méthode de travail, impliquant les usagers et les acteurs concernés par l'accompagnement de la perte d'autonomie, a conduit à identifier plus précisément les freins à l'utilisation d'un déambulateur. D'une part, il s'agit d'un objet stigmatisant, associé au vieillissement et au grand âge. D'autre part, il n'est pas adapté lorsque les problèmes de mobilité apparaissent dans certaines situations ponctuelles — comme de longues stations debout, lors de visites de musées, par exemple. Ces problèmes de mobilité ne nécessitent pas l'acquisition individuelle d'un déambulateur personnel pour les déplacements du quotidien. En effet, la perte de mobilité n'est pas toujours permanente, et pour beaucoup de personnes, elle se manifeste à certains moments de la journée ou dans certaines situations précises. « *Petit à petit, on se coupe de ses visites parce que l'on sait que l'on va être trop fatigué et que l'on n'a pas envie de s'appuyer sur les autres. Et donc, on commence à s'isoler.* » (PP 1)

²⁵ Living Lab Lattes : <https://pole-autonomie-sante.fr/les-methodes/>

²⁶ Design universel ou inclusif : qui permet la conception de produits utilisables par toute personne en prenant en compte la diversité humaine, sans adaptation ou conception spéciale. — source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Conception_universelle

Ce constat conduit à poursuivre la réflexion sur les modalités possibles d'usage d'un déambulateur et sur les espaces propices à leur diffusion : *« Il a fallu trouver l'endroit, les conditions, les différents usages qui pouvaient accompagner l'usage d'un déambulateur. »* (PP 1)

À partir de cette recherche, les porteurs de projet s'intéressent plus particulièrement aux établissements recevant du public. Ces établissements sont soumis à des réglementations visant à favoriser l'accès des personnes en perte de mobilité, mais ils ne disposent pas de solution pour répondre aux besoins des usagers, *« en tout cas, pas de solution acceptable »* (PB 1). Les aménagements réalisés ont pour objectif principal une mise en conformité avec la réglementation, mais ils ne sont pas envisagés comme des leviers d'accessibilité et ne sont pas conçus à partir des besoins des publics concernés. Il s'agit alors d'enquêter auprès de divers établissements pour comprendre à quelles conditions ils seraient prêts à adopter une solution telle que La Flâneuse, et de mieux identifier les besoins et attentes d'un potentiel marché. *« On a questionné des mutuelles, on a questionné... enfin tout l'écosystème, pour savoir qui étaient les clients de cette offre-là. »* (PP 1)

1.1 Recherche d'un modèle entrepreneurial en tension entre rentabilité économique et projet d'utilité sociale

Pour les porteurs de projet, la démarche de questionnement permanent des objectifs sociaux et des ambitions économiques, ainsi que de leur articulation, constitue un apport de l'accompagnement par l'incubateur de Première Brique. Si les porteurs de projet s'inscrivent dans le champ de l'innovation sociale — puisqu'il s'agit d'accompagner, à partir de leur innovation, des *« transformations systémiques »* vers l'inclusion des personnes en perte de mobilité et, ainsi, d'accompagner un changement de regard —, ils évaluent également les contraintes économiques liées à la réalisation d'un objet industriel. Le projet porte une ambition de transformation sociale, dans la mesure où son objectif est de permettre l'inclusion de certains publics en difficulté dans l'espace public, afin de garantir un accès à la culture, à l'information et aux loisirs collectifs, tout en favorisant le changement de regard sur les personnes en perte d'autonomie. Cet objectif de transformation sociale est adossé à un objectif de rentabilité économique, perçu comme un levier pour une action rapide et puissante dans la société. En effet, le choix d'intervenir jusqu'à la commercialisation de l'innovation s'impose pour s'assurer de son entrée sur le marché. À partir de son expérience de designer, l'un des entrepreneurs a fait le constat suivant :

« Le fait de l'amener [le projet] jusqu'au bout, à un moment donné, ça échappe totalement au design. C'est vraiment un modèle entrepreneurial et économique qui fait que les produits arrivent sur le marché. Parce qu'il y a quelqu'un qui en porte la vision. » (PP 1)

Ainsi, en octobre 2018, après neuf mois d'accompagnement par l'incubateur, ils décident de créer leur entreprise.

« En montant une entreprise, on cherche un schéma qui permette d'agir, et d'agir vite, avec une certaine puissance. Il y a une certaine ambition derrière, tant sociale qu'économique. Parce que je pense qu'un des leviers, c'est d'arriver à dégager une certaine rentabilité à l'échelle de plusieurs acteurs pour pouvoir modifier les choses. Ou, en tout cas, dit autrement, un des éléments qui permet de mesurer, de discuter avec tout un tas d'acteurs, c'est l'économie. Donc, on a choisi de devenir une entreprise pour piloter ce projet-là. » (PB 1)

Ils adoptent un statut juridique qui ne relève pas du secteur de l'ESS, en choisissant de constituer une Société par Actions Simplifiée (SAS), l'entreprise E-Hé. En effet, les entrepreneurs considèrent qu'un statut de l'ESS n'aurait pas permis de dialoguer avec certains partenaires financiers, tandis qu'une entreprise au statut classique, disposant d'un certain capital, leur permet d'aller chercher une plus grande diversité de soutiens. Cette stratégie est comprise par les animatrices de Première Brique, mais elles regrettent néanmoins que l'entreprise se prive ainsi de la possibilité d'accéder à certains investisseurs, en particulier les investisseurs à impact, ainsi qu'au bénéfice d'un accès au secteur de la finance solidaire. Pour Première Brique, les statuts juridiques relevant de la loi ESS auraient représenté un élément de distinction sur le marché pour cette jeune entreprise.

Cependant, elles relèvent que les deux nouveaux entrepreneurs ont engagé leurs fonds personnels. Or, les statuts juridiques de l'économie sociale et solidaire prévoient une gouvernance partagée. Cette contrainte ne leur aurait pas permis de conserver la maîtrise de leur investissement. Les nouveaux entrepreneurs choisissent d'adopter ce qu'ils considèrent comme un « *pilotage paritaire* » de la nouvelle société : l'un des deux associés est président, tandis que l'autre est directeur général.

Le choix de la structure juridique retenue a fait l'objet d'importantes discussions entre les porteurs de projet et Première Brique. Cela est relevé, dans les entretiens avec les responsables de l'organisation intermédiaire, comme un élément de richesse du dialogue entre l'organisation et les porteurs, mais également comme le regret de n'avoir pas réussi à convaincre les entrepreneurs.

« Pour nous, le statut, ce n'est pas anodin quand même. Ce n'est pas idéologique. C'est plutôt de dire que c'est une conception d'entreprendre, de choisir un statut de l'économie sociale et solidaire. Et pour moi, c'est un message... Bien sûr, c'est une vision, c'est des valeurs. » (PB 2)

Pour les entrepreneurs, l'utilité sociale et l'idéologie du projet ne se traduisent pas par un statut juridique, celui-ci étant appréhendé comme un outil opérationnel :

« En fait, nous, on s'est focalisés sur l'impact social que l'on voulait avoir, en disant : faisons attention de ne pas confondre l'habit et le moine. Ce n'est pas notre statut qui va faire notre vertu. C'est ce qu'on fait, avec qui on le fait, l'exigence que l'on met derrière, ce que l'on fait tous les jours et pourquoi on se lève. » (PP 1)

1.2 Candidatures aux appels à projets, prix et concours : une stratégie entrepreneuriale

Les porteurs de projet sont devenus des entrepreneurs à la tête d'une société, E-Hé, qui développe un produit d'innovation sociale et se lance à la conquête d'un marché : celui des établissements recevant du public, lesquels doivent permettre l'accueil de tous les publics, y compris ceux en perte d'autonomie. La seconde phase de l'accompagnement débute, et les nouveaux entrepreneurs vont développer une stratégie de réponse à différents appels à projets afin d'élargir les soutiens et d'accompagner le développement de leur projet entrepreneurial.

1.2.1 Le prix Charles Foix : un accès aux ressources et une conquête de légitimité

Ainsi, en 2019, l'entreprise E-Hé présente une première candidature à la Bourse Charles Foix dans le cadre de la Silver Valley, qui se définit comme un pôle d'innovation dédié aux besoins des seniors et de leur entourage. La Bourse Charles Foix récompense, dans le cadre d'un concours annuel, les meilleures innovations. Elle permet d'accéder à une dotation d'un montant de 20 k€, de bénéficier d'un accompagnement par la Silver Valley pendant un an et de devenir membre pour une durée de deux ans, s'inscrivant ainsi dans un réseau important d'organisations intervenant dans la silver économie. Si cette première candidature est analysée comme prématurée par les porteurs de projet au regard des attentes du concours, elle constitue néanmoins une étape dans le développement du projet. Elle conduit les deux entrepreneurs à bénéficier des conseils du directeur général de la Silver Valley et à donner une première visibilité nationale à leur innovation.

Lors de la seconde candidature, en 2020, alors qu'ils traversent une étape difficile pour atteindre leur marché, ils prennent conscience de certaines évolutions à engager en matière de marketing et de communication. Ils sont alors orientés vers le réseau EGEE, qui met à disposition l'expertise de bénévoles seniors pour accompagner les projets d'entrepreneuriat. Ils bénéficient ainsi de

l'accompagnement d'« un ancien du board de Sanofi, un ancien médecin rhumatologue, qui, lui, va nous amener toute la rigueur financière et entrepreneuriale qu'on n'avait pas encore suffisamment intégrée au sein de Première Brique. » (PP 1)

Enfin, en 2021, une ultime tentative leur permet de devenir lauréats du Prix Charles Foix.

« La Bourse Charles Foix, c'est quand même un process de sélection qui a été conçu par l'École Centrale, selon une méthode de croisement de preuves avec cinq points de vue. On est sur autre chose, qui ne laisse pas la place à l'improvisation ou à l'immaturité, ou... je ne sais pas comment le dire... Donc, la dernière participation, de notre côté, c'était : soit ça passe, soit on s'arrête là, parce que c'était énormément de temps investi et que l'on commençait à avoir aussi besoin de temps à côté. » (PP 1)

Le prix leur permet d'obtenir un soutien financier de la Silver Valley et des établissements publics du Grand Orly, ainsi qu'un partenariat de trois ans avec l'AFNOR pour l'obtention du label « Testé et approuvé par les seniors ». Ils bénéficient également d'un suivi du projet pendant un an dans le cadre d'un cluster européen de la silver économie, ainsi que d'une plus grande visibilité pour l'entreprise E-Hé et son innovation.

Tableau 6-1 – Récapitulatif des candidatures aux appels à projets et concours

Dates	LES ETAPES
Juin 2017	Les deux fondateurs arrêtent leur activité professionnelle pour se consacrer au projet
2018	Réponse à l'appel à projet et sélection pour un accompagnement dans l'incubateur de Première Brique.
Octobre 2018	Création de la société E-Hé en SAS Elaboration du projet d'entreprise et de l'objet La Flâneuse (déambulateur inclusif).
Juillet 2019	Fin de l'accompagnement par l'incubateur de Première Brique.
Décembre 2020	Lauréat de l'appel à solution 2021 - Ashoka qui donne lieu à un nouvel accompagnement par Première Brique dans le cadre d'un accélérateur. Intégration d'une pépinière d'entreprises de Toulouse Métropole avec accompagnement par Nubbo (incubateur dédié à l'innovation technologique).
Février 2021	Lauréat du prix Viva Lab (Caisse Nationale de l'Assurance Vieillesse, France Active) Candidature à l'appel à projet Bourse Charles Foix
Mars 2021	Lauréat du prix Challenge innovation - Toulouse Métropole dans le cadre du plan de relance pour l'emploi 2020.
Mai 2021	Lauréat 2021 de la Bourse Charles Foix.
Septembre 2021	Premier Prix du Start-up Contest (salon international des musées, SITEM)
Décembre 2021	Première mise en production des Flâneuses. Création d'un poste de responsable recherche et développement Création d'un poste de commercial prévu au 1er semestre 2021 Fin de la prise en charge appel à Solution 2021- Ashoka

1.2.2 Première Brique : de l'incubation à l'accélération

L'accompagnement par Première Brique dans le cadre de l'incubateur prend fin en juillet 2019, à l'issue des dix-huit mois d'accompagnement prévus par le dispositif. Cependant, l'organisation va intervenir à nouveau dans le parcours de l'entreprise E-Hé et contribuer à son développement lors d'une autre étape du projet, dans le cadre d'un nouvel appel à projets. En effet, à partir de 2019, l'entreprise E-Hé adopte une stratégie de réponse à différents appels à projets.

En décembre 2020, les entrepreneurs deviennent lauréats de l'Appel à Solutions 2024, porté par ESS 2024, dans la perspective de promouvoir les innovations sociales à travers les Jeux olympiques de Paris et d'accompagner des entreprises d'innovation sociale pour atténuer l'impact social et environnemental des Jeux. E-Hé intègre, pour une année, ce nouveau dispositif d'accompagnement piloté par Ashoka France, qui coordonne un collège national d'incubateurs et d'accompagnateurs de l'innovation sociale. L'entreprise retrouve ainsi Première Brique, chargée de l'accompagnement de cette nouvelle étape du projet. En effet, Première Brique développe son réseau au-delà du territoire de la Métropole et rejoint le réseau national Ashoka France, qui anime un dispositif d'accélération d'initiatives à impact social positif. Outre un soutien financier sous la forme d'une prise en charge de certains coûts de fonctionnement de l'entreprise, cet accompagnement se traduit par la mise en place et l'animation, au sein d'E-Hé, d'un comité d'orientation stratégique destiné à impliquer des experts de l'entrepreneuriat et du pilotage de l'innovation sociale dans la stratégie de développement de l'entreprise.

Première Brique est impliquée dans ce nouveau dispositif d'accélération aux côtés de plusieurs membres de l'Appel à Solutions 2024 : EDF, Toulouse Métropole, le Réseau Entreprendre, JL Events (gestionnaire de parcs d'exposition au niveau européen) et la CCI.

« On n'était plus du tout dans le mode de l'idée au projet, mais on était vraiment dans la construction de comités d'orientation, la construction d'un accompagnement croisé par huit incubateurs à l'échelle nationale. » (PP 1)

1.2.3 Le Réseau Entreprendre Garonne-Occitanie : un acteur de l'écosystème territorial

Fin 2020, E-Hé est également retenue comme lauréate du Réseau Entreprendre Garonne-Occitanie²⁷. Le Réseau Entreprendre accompagne des entreprises grâce à trois programmes qui jalonnent le parcours entrepreneurial, dont un programme START d'accompagnement individuel pour valider la posture entrepreneuriale et la vision du projet sur plusieurs années.

« On accompagne d'abord la personne avant son projet (...) On a une appréciation globale sur le projet, mais ce qui va nous intéresser, c'est la posture de chef d'entreprise. On travaille beaucoup là-dessus. »

(AP 4)

Ensuite, pour les candidats qui passent cette première étape, un accompagnement par un chargé d'étude bénévole ou salarié permet de consolider le business model du projet. À cette étape du parcours, les candidats sont mis en relation avec cinq chefs d'entreprise, membres du réseau, pour des entretiens. Ces chefs d'entreprise émettent des avis sur la viabilité du projet et la possibilité qu'il soit présenté au comité d'engagement.

Pour E-Hé, la candidature est examinée dans des conditions complexes, liées à la crise sanitaire, avec une présentation en visioconférence devant le Comité d'Engagement. Cette présentation orale a été vécue comme assez impressionnante par le porteur de projet. Le comité d'engagement est composé de membres du réseau, de banques et de partenaires institutionnels, comme Toulouse Métropole. Le soutien du Réseau Entreprendre, pour les lauréats, permet aux entrepreneurs d'accéder à un prêt d'honneur, c'est-à-dire un prêt sans intérêt accordé personnellement aux porteurs de projet, sous réserve de mobiliser un autre fonds levier (apport en capital, prêt bancaire, subvention, etc.). Pour l'entreprise E-Hé, c'est le soutien de la Région Occitanie, avec l'appui du fonds d'innovation Créalia Occitanie – destiné à financer l'amorçage des entreprises à mission sous la forme d'un prêt d'honneur à taux zéro – qui va permettre de répondre aux critères d'éligibilité du Réseau Entreprendre.

Le soutien se traduit également par un accompagnement individualisé pendant deux ans autour d'une problématique spécifique liée au développement du projet. Le réseau fait intervenir Cylade Consulting, un cabinet en stratégie et management des entreprises, avec lequel il a conclu un accord de partenariat. En ce qui concerne E-Hé, c'est notamment l'amélioration des compétences en communication des deux entrepreneurs qui est soutenue dans le cadre de cet accompagnement.

²⁷ Fédération d'associations territoriales d'intérêt général réunissant des dirigeants d'entreprises qui agissent pour favoriser la création d'emplois à travers le soutien au développement économique et <https://www.reseau-entreprendre.org/fr/accueil/>

Cylade Consulting dispose d'une fondation d'entreprise, la Fondation Cylade, dont l'objet est le soutien aux associations d'entrepreneuriat social. Le Réseau Entreprendre peut également solliciter cette fondation pour les entrepreneurs dont le projet présente une dimension d'innovation sociale.

Le Réseau Entreprendre est organisé sous la forme d'une fédération nationale d'une centaine d'associations régionales, lesquelles, comme celle de Toulouse, ne s'inscrivent pas dans l'accompagnement de l'économie sociale et solidaire. Il reste attaché à une vision traditionnelle du modèle économique entrepreneurial. Son engagement se situe du côté de la création d'emplois. S'il mobilise des dispositifs publics et entretient des relations de coopération avec la Région Occitanie, à travers la complémentarité de l'accompagnement et du financement, le Réseau Entreprendre ne valorise pas le soutien financier public.

« Mais je pense que, comme c'est un réseau qui est animé par des chefs d'entreprise, les orientations sont liées aussi aux appétences locales. Ici, il n'est pas très teinté ESS, le réseau. Dans d'autres régions, plus. » (PB 2)

Ils sont identifiés par les acteurs comme partie prenante de l'écosystème d'accompagnement en phase de création de l'entreprise, c'est-à-dire à un moment où le prévisionnel, le business plan, le projet et le marché sont déjà définis.

« Donc, en fait, à partir du moment où ils sentent que le projet est viable, ils y vont, que ce soit de l'ESS ou pas. » (PB 2)

Le Réseau Entreprendre se réclame néanmoins de trois principes fondateurs : la personne en tant que première valeur du projet entrepreneurial, la gratuité comme affirmation du désintéressement entre les parties prenantes, et la réciprocité, avec un objectif d'égalité entre les entrepreneurs, qu'ils soient accompagnants ou accompagnés. C'est un soutien qui s'appuie sur une forme de compagnonnage, dans la mesure où il se traduit par un principe d'échanges entre un ancien entrepreneur et un jeune créateur, des rencontres mensuelles de suivi et des mises en relation.

« Le principe, c'est que, quand on est lauréat du Réseau Entreprendre, aujourd'hui on reçoit, et puis demain, certainement, on fera partie de ceux qui aident les jeunes entrepreneurs à créer des sociétés pour créer des emplois. » (PP 1)

1.2.4 Des prix pour accompagner la commercialisation : visibilité et accès aux marchés publics

Dans la même période, en février 2021, E-Hé est lauréate de Viva Lab, un accélérateur d'innovation au service des solutions pour accompagner le vieillissement, piloté par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (CNAV). Ce prix donne accès à un nouvel accompagnement pour un essaimage national de

l'innovation, avec le soutien de différentes institutions comme AG2R La Mondiale et France Active. Si les candidatures sont d'abord territoriales, le prix est national et ouvre l'accès à des services et à une mise en réseau à dimension nationale. Ce soutien va permettre à l'entreprise E-Hé d'expérimenter, pendant cinq mois, la Flâneuse au musée du Louvre.

En mars 2021, E-Hé est lauréate du Challenge de l'innovation de Toulouse Métropole sur la thématique « *Se déplacer dans la ville de demain* », dans le cadre du plan de relance pour l'emploi. Ce prix récompense une dizaine d'entreprises répondant aux besoins identifiés pendant la période de pandémie par des solutions innovantes, dont une partie importante relève de l'économie sociale et solidaire. Ce prix donne accès à un marché public, avec la commande en juillet 2021, par la Métropole, d'une soixantaine de Flâneuses destinées aux établissements publics de la collectivité.

En septembre 2021, E-Hé remporte le premier prix du Start-up Contest dans le cadre du Salon international des musées (SITEM), dans la catégorie de l'innovation technologique. Ce salon réunit les professionnels de l'équipement et de la valorisation de l'innovation dans les musées. Dans ce cadre, l'expérimentation de la Flâneuse au musée du Louvre fait l'objet d'une restitution impliquant les agents du musée chargés de l'accueil du public. Ceux-ci témoignent de l'impact de l'utilisation des Flâneuses sur l'accès à la visite du musée pour les personnes en perte de mobilité, mais aussi de la prise de conscience des obstacles auxquels ces personnes sont confrontées, ce qui n'avait pas été identifié auparavant. Ce témoignage met également en évidence l'importance de l'implication des équipes chargées de l'accueil des publics et de la coopération avec les entrepreneurs dans cette expérimentation. Leur retour d'expérience est valorisé dans le cadre de cette restitution.

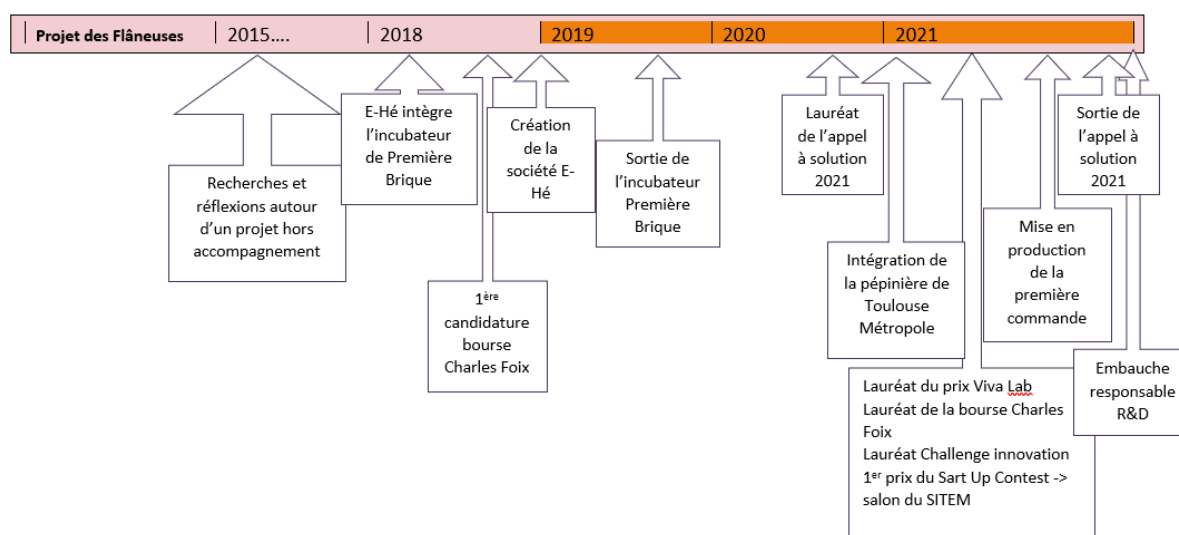


Schéma 6-1 Chronologie des principales étapes d'évolution du projet entrepreneurial

Source : auteur

1.3 Des dispositifs d'hébergement d'entreprises : une étape de l'institutionnalisation par de nouveaux arrangements institutionnels.

En janvier 2021, l'entreprise intègre la pépinière de Toulouse Métropole, située dans le quartier de Basso Cambo, considérée comme une pépinière historique de la Métropole. Celle-ci est implantée dans une Zone d'Aménagement Concerté (Z.A.C.), à proximité d'entreprises à forte valeur ajoutée.

« On est une des capitales européennes et mondiales sur l'aéronautique et les systèmes embarqués. Les systèmes embarqués, vous êtes bien à Basso Cambo puisque, à côté de la pépinière, vous avez Continental et VITESCO, qui sont de grands groupes travaillant pour le monde de l'automobile et l'automobile de demain — les véhicules électriques, les nouvelles énergies, etc. » (PB 5)

Dans ce cadre, l'entreprise bénéficie d'un accompagnement assuré par la Chambre de Commerce et d'Industrie, déjà présente dans le comité stratégique de l'entreprise E-Hé depuis la mise en œuvre de l'accompagnement dans le cadre de l'Appel à Solutions 2024. Dans les faits, l'accès à la pépinière permet de disposer de locaux professionnels à un tarif attractif et d'intégrer un écosystème d'entrepreneurs. À travers les pépinières et hôtels d'entreprises, la collectivité entend soutenir le développement économique en favorisant la mutualisation, la visibilité des offres d'accompagnement et la création d'un environnement propice à l'émulation entrepreneuriale.

L'animation et la gestion de ces pépinières sont déléguées par la Métropole à une société d'économie mixte, Sémidias, dont le rôle est perçu comme une extension de l'action publique : *« Donc il s'agit quasiment d'un service de la Métropole. » (PB 5)*

En décembre 2021, l'accompagnement dans le cadre de l'Appel à Solutions s'achève. À cette période, E-Hé procède à sa première création de poste avec le recrutement d'un responsable de recherche et développement, suivi au printemps 2022 de l'embauche d'un commercial. L'objectif est de renforcer l'équipe pour atteindre neuf postes. Les dirigeants d'E-Hé poursuivent un double objectif : contribuer à l'inclusion des personnes en perte de mobilité et créer un outil industriel local, générateur d'impact économique et d'emplois pour des personnes éloignées du marché du travail. Ils souhaitent fédérer autour de valeurs communes : l'inclusion, le design universel et le *“made in France”*.

« Jusqu'à aujourd'hui, c'est ce qui fait converger des valeurs et qui nous donne l'espoir et l'ambition de pouvoir s'attaquer derrière à des créations d'emploi. » (PP 1)

Le moteur de l'efficiance économique reste central dans leur démarche, en mobilisant la puissance de l'économie comme levier du social. Leurs référents, rencontrés dans les différents dispositifs

d'accompagnement, les inspirent dans leur recherche d'un équilibre entre performance économique et impact social.

« Peut-être que, si demain on rend nos brevets publics ou qu'on autorise certains fabricants de dispositifs médicaux à s'en servir, on peut avoir plus d'impact. Ce sont des choses qu'hier on n'était pas prêts à questionner, et que demain vraisemblablement, on pourra questionner en se disant : tiens, est-ce que ça va être un levier ? Est-ce qu'on arrive à rester rentable en tant que société et à démultiplier notre impact à côté ? » (PP 1)

L'entreprise E-Hé rejoint ensuite l'accélérateur Nubbo, qui soutient prioritairement l'innovation technologique et qui est porté principalement par la Région Occitanie. Nubbo est hébergé dans le nouveau tiers-lieu régional La Cité, à Toulouse. Ce dispositif offre à l'entreprise un accompagnement de six à neuf mois axé sur la levée de fonds et la stratégie de commercialisation. Ce soutien aboutit à une première levée de fonds et favorise ainsi le passage à la production de La Flâneuse, dont la fabrication démarre en novembre-décembre 2021. La production est confiée à la société Milc, implantée en région Occitanie, engagée dans une démarche de relocalisation et de réduction de son impact environnemental. Cependant, la pandémie provoque des difficultés d'approvisionnement en matières premières, entraînant des retards dans la livraison des premières commandes, reportées au début de l'année 2022.

Au-delà de la production, le projet s'enrichit d'un service pour accompagner les personnels chargés de l'accueil dans les établissements partenaires, ainsi que d'une campagne de communication visant à informer les publics éloignés des établissements culturels :

« Parce qu'elles n'ont pas la connaissance du fait qu'il y aura une solution qui leur permettra d'avoir une visite agréable pour tous. C'est une communication qu'aujourd'hui ne savent pas faire les musées. » (PP 1)

Fin 2022, E-Hé reçoit la médaille d'argent dans la catégorie « *Mobilité pour tous* » du Handitech Trophy, un concours national organisé par la Banque Publique d'Investissement et JobinLive, cabinet-conseil spécialisé dans l'inclusion en entreprise. Ce prix valorise les projets innovants au service du handicap et favorise leur mise en réseau avec des institutions, grandes entreprises, structures d'accompagnement de l'entrepreneuriat et médias engagés sur les enjeux d'inclusion.

Les candidatures successives aux appels à projets, concours et prix jalonnent ainsi le parcours entrepreneurial d'E-Hé, donnant accès à une pluralité de dispositifs d'accompagnement. Cette stratégie permet aux dirigeants d'acquérir de nouvelles compétences en gestion, innovation et

management de projet. Elle exige toutefois un important travail de veille et une mobilisation constante autour de processus de sélection longs et compétitifs.

Cette dynamique inscrit progressivement E-Hé dans un vaste réseau de partenaires et d'experts, d'abord local, puis national et européen. Ce développement du réseau renforce la visibilité de l'innovation sociale portée par l'entreprise et soutient son ambition d'internationalisation, avec un objectif d'accès au marché américain à l'horizon 2026. Sur l'ensemble de cette première phase de création et de développement, on observe que la multiplicité des dispositifs entraîne parfois une superposition des accompagnements — un enjeu dont les entrepreneurs sont pleinement conscients.

« Comment on fait pour qu'il n'y ait pas de redondance, de doublon ? C'est questionné, c'est discuté avec les acteurs qui nous accompagnent, justement pour réussir à bénéficier de toutes ces forces, de toutes ces compétences-là. (...) La base, c'est l'intelligence collective, c'est quelque chose sur lequel on s'appuie beaucoup. » (PP 3)

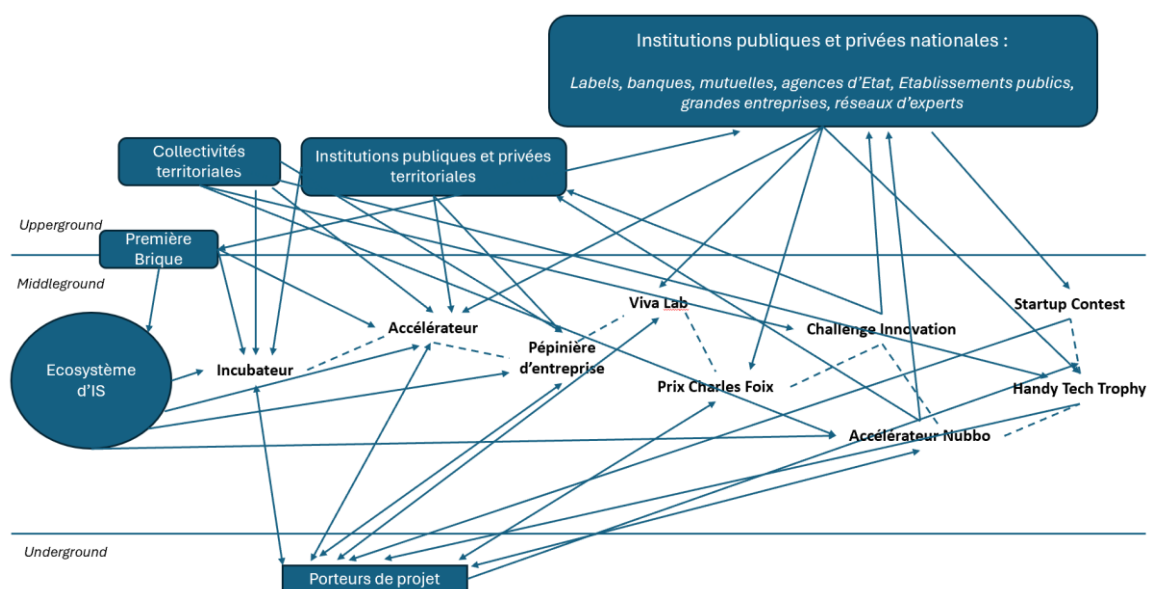


Schéma 6-2 Parcours entrepreneurial à travers les dispositifs par l'approche du *Middleground*
Source : auteur

Le parcours d'E-Hé illustre la manière dont les dispositifs d'hébergement et d'accompagnement des entreprises d'innovation sociale participent à leur institutionnalisation progressive. L'intégration de l'entreprise dans des lieux identifiés de l'écosystème — pépinières, accélérateurs, tiers-lieux — marque son inscription dans le *middleground* où s'articulent les ressources publiques, les réseaux professionnels et les pratiques entrepreneuriales. Ces espaces favorisent l'émergence de nouveaux

arrangements institutionnels, associant les acteurs économiques traditionnels, les organisations de l'ESS et les institutions publiques autour d'un même objectif de développement territorial.

E-Hé incarne la trajectoire d'une innovation issue de l'*underground* créatif à travers un processus d'institutionnalisation engagé au niveau du *middleground* qui aboutit à sa reconnaissance par l'*upperground* institutionnel. Cette étude de cas permet d'éclairer les mécanismes qui conduisent une entreprise accompagnée par des dispositifs de l'ESS à élaborer un modèle organisationnel hybride, où la rentabilité économique devient un levier d'impact social.

1.4 La mesure d'impact : un outil « open source » de reconnaissance institutionnelle

Première Brique décidait en 2019 de mener une démarche de mesure d'impact de ses dispositifs, l'incubateur et la Fabrique à Initiative, avec pour objectif principal de valoriser leur impact auprès des partenaires et des collectivités territoriales en montrant leur plus-value pour le territoire de la Métropole. Il s'agissait de médiatiser les résultats de cette étude qualitative lors d'un évènement pour célébrer le cinquième anniversaire de la naissance officielle de Première Brique. Il ne pourra finalement pas avoir lieu en raison de l'épidémie de COVID. *« Parce que pour moi l'objectif c'était de dire aux élus et à la collectivité : Eh bien voilà pourquoi c'est important de soutenir l'économie sociale et solidaire. Voilà ce qu'elle apporte au territoire au-delà des aspects purement économiques. »* (PB 1)

La mesure d'impact passe par une étude qualitative et quantitative des projets accompagnés par Première Brique. Cette étude sera réalisée par Ellyx, une agence de conseil et d'étude du secteur de l'ESS, organisée en SCOP, basée à Bordeaux. Elle portera sur trente projets accompagnés par Première Brique depuis 2012 dont l'entreprise E-Hé. Il s'agit dans un premier temps de construire des indicateurs qui sont les mêmes pour les différentes typologies d'entreprises alors que l'ESS réunit une grande diversité d'activités, de modèles organisationnels et de projets. L'étude propose une typologie des impacts de l'innovation sociale (impacts politiques, économiques et sociétaux) et distingue spécifiquement les impacts humains et environnementaux. Dès la rédaction du cahier des charges de cette étude, Première Brique prévoit un transfert de la méthodologie pour pouvoir ensuite la mettre à disposition des porteurs de projets qui souhaiteraient la mobiliser à leur propre compte.

L'entreprise E-Hé qui a participé à cette étude va rencontrer Ellyx, apprécier la méthodologie proposée et s'intéresser particulièrement à cet outil. Ainsi, en 2021, E-Hé va faire appel à son tour à l'agence

Ellyx. L'entreprise intègre, par l'intermédiaire de Première Brique, le programme Smart City²⁸ de Toulouse Métropole ce qui lui permet de mettre en place une phase d'expérimentation des usages de la Flâneuse dans différents établissements culturels de la ville recevant du public (la médiathèque, la cité de l'espace, la Basilique St Sernin et le Musée des Jacobins). La Métropole, à travers ce dispositif met en lien les porteurs de projets avec les établissements de la collectivité et organise, auprès des établissements, le calendrier des expérimentations. Les établissements sollicités *« ont été hyper agiles et bienveillants aussi avec le COVID, parce qu'il y a eu des périodes de fermeture et qu'on a quand même pu expérimenter quand ils rouvraient, avec toutes les incertitudes qu'ils avaient. Ils ont été preneurs sur toute la ligne, et ça c'est quand même je pense une des clés de réussite. »* (PP 1)

C'est alors l'agence Ellyx²⁹ qui va accompagner le processus de mesure d'impact social³⁰. Le choix des entrepreneurs de retenir cette agence repose sur l'expérience menée dans le cadre de l'accompagnement par l'incubateur de Première Brique. *« On les a connus en incubation et on a été emballés par ce qu'ils faisaient et on a continué à travailler avec eux derrière. (...) On a construit avec eux les mesures d'impact. »* (PP 2). L'agence élabore avec les porteurs de projet les indicateurs, le questionnaire et réalise les enquêtes auprès des parties prenantes (usagers et personnels) dans les différents établissements participants à l'expérimentation. Cette étude, à partir des retours des usagers et des personnels des établissements, a permis d'identifier les points d'amélioration, les attentes et d'évaluer les conditions nécessaires pour que la Flâneuse soit un levier pour les établissements dans l'accueil des publics. De plus, pour le porteur de projet cette mesure d'impact social est un lien avec l'économie sociale et solidaire puisqu'elle permet, en s'appuyant sur une démarche scientifique, portée par des tiers, de questionner l'impact social de la mise à disposition de sa solution dans les établissements publics. Pour la réalisation de cette mesure d'impact, l'entreprise E-Hé va bénéficier du soutien de la Région Occitanie, BPI France³¹ et la Carsat.

Pour les entrepreneurs, la mesure d'impact est un outil pérenne dans la mesure où c'est *« un outil de valorisation du projet. (...) c'est quelque chose qu'on valorise auprès de certains partenaires et sur les actions qui sont à venir. Ça fait partie des outils que l'on utilise, que l'on souhaite utiliser sur le développement de l'activité. »* (PP 2). En 2022, une nouvelle étude de mesure d'impact sera réalisée cette fois par Kimso une entreprise francilienne spécialisée dans la mesure d'impact social, sur la

²⁸ Smart City [expliquer]

²⁹ Agence d'expertise en matière d'innovation sociale, basée près de Bordeaux, à Cénon, en scop depuis 2014

³⁰ La mesure d'impact social : déf.

³¹ Banque Publique d'Investissement

période de janvier à juin. Financée par la CNAV, elle permet d'évaluer l'impact social de la Flâneuse à l'occasion de l'expérimentation menée au musée du Louvres.

Le cycle nécessaire à la transformation de cette proposition d'innovation sociale en un produit commercialisable ne suit pas le cycle classique de la mise sur le marché d'un nouveau dispositif médical classique. En partant du problème social jusqu'à la finalisation d'un produit commercialisable il s'est écoulé près de trois ans tandis que, dans le secteur industriel classique des dispositifs médicaux, la conception d'un nouveau déambulateur va durer environ neuf mois.

« Par contre, ils développent un produit par rapport à la concurrence. Nous on a développé un produit qui n'a pas de concurrence. (...) Aujourd'hui on a changé les conditions d'usage, le contexte, la cible client. On a tout questionné pour arriver à trouver un autre moyen de s'en servir, de se servir du déambulateur et de parler de prévention de la perte de mobilité le plus tôt possible. » (PP 1)

La démarche de mesure d'impact initiée par Première Brique, puis reprise par E-Hé s'inscrit dans le processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale. En adoptant une évaluation rigoureuse et transférable, les acteurs traduisent la logique d'expérimentation propre à l'ESS dans le lexique de la performance reconnue par les partenaires publics et privés.

Cette dynamique favorise la légitimation des initiatives d'innovation sociale dans le champ économique traditionnel, en articulant valeurs sociales et la rationalité gestionnaire. La mesure d'impact devient ainsi un outil d'intermédiation entre les logiques de l'ESS et celles des institutions publiques et marchandes. Pour E-Hé, ce processus constitue une étape essentielle de son institutionnalisation, en renforçant la crédibilité de son projet auprès des financeurs, des partenaires publics et des usagers. Il démontre également la capacité des dispositifs d'accompagnement à produire des effets d'apprentissage et de diffusion méthodologique au sein de l'écosystème.

En ce sens, la mesure d'impact ne se limite pas à un outil de valorisation : elle devient un instrument politique et symbolique, participant à la construction de la légitimité de l'innovation sociale et à son intégration durable dans le système territorial d'action publique et économique.

1.5 L'ancrage territorial de l'entreprise : des ressources pour l'accompagnement, des contraintes pour le développement.

Les dirigeants d'E-Hé s'inscrivent dans une démarche régionale, mobilisant les dispositifs d'accompagnement portés par la Région Occitanie et tissant des partenariats avec des acteurs

économiques et institutionnels du territoire. Le Living Lab de Lattes, près de Montpellier, participe à la conception de *La Flâneuse* en accompagnant les entrepreneurs dans une démarche de design universel. L'entreprise Milc, installée dans les Pyrénées, assure quant à elle la fabrication des Flâneuses. « *Je dirais que l'on est sur un projet régional.* » (PP 1) Pour les entrepreneurs, la proximité géographique constitue un levier de développement : elle facilite les échanges, favorise la coopération inter-organisationnelle et permet d'impliquer de nouveaux acteurs dans le projet. Cet ancrage territorial facilite la circulation de l'information et la coordination, tout en renforçant les liens sociaux et professionnels. Sur le plan personnel, il permet également de préserver un équilibre de vie, tandis que, d'un point de vue économique, il représente un atout stratégique pour la conduite du projet entrepreneurial.

La Région Occitanie joue un rôle central dans l'accompagnement du projet. Elle intervient financièrement, aux côtés de la Banque Publique d'Investissement (BPI), en soutenant la première mesure d'impact social réalisée lors de l'expérimentation dans les établissements toulousains, dans le cadre du programme Smart City. La Région finance également les titres de protection industrielle (brevets, marque, dessins et modèles), et complète son appui par un prêt d'honneur Créalia, en complément du soutien du Réseau Entreprendre. « *C'est un plaisir de travailler avec la région, oui c'est un plaisir. Ils savent travailler vite, bien, proprement, en mettant les bonnes personnes au bon endroit.* » (PP 1)

Si certains projets entrepreneuriaux soutenus par les dispositifs d'accompagnement répondent à des besoins localisés, renforçant l'attractivité du territoire, ce n'est pas le cas de tous. Le projet de *La Flâneuse* s'inscrit dans une dynamique de transformation sociale à portée nationale, voire internationale, visant à favoriser l'inclusion des publics en perte de mobilité dans l'espace public au-delà du cadre régional. Ainsi, au sein de l'écosystème métropolitain, certains projets accompagnés entretiennent un lien distendu avec le territoire, se limitant parfois à y situer leur siège social sans y ancrer réellement leur activité.

« *Moi, pour avoir vraiment travaillé sur la connexion entre territoires et entreprises, j'accompagne des entreprises hors sol. Quand je dis qu'elles sont hors sol, elles sont là, mais elles pourraient être ailleurs. Il n'y a pas de lien. Ça, c'est vraiment quelque chose qui m'a beaucoup surpris.* » (AP 4)

1.5.1 Un territoire aux ressources limitées : intégration de dispositifs nationaux

Pour l'entreprise E-Hé, si l'inscription dans un écosystème d'accompagnement structuré au niveau local est un atout, l'ancrage territorial du projet ne permet pas de répondre à l'ensemble des besoins

du développement entrepreneurial. Pour atteindre la phase de commercialisation de la Flâneuse qui représente une étape cruciale pour l'entreprise, le marché dans la région Occitanie est limité. Pour que le modèle économique de l'entreprise soit efficient, il est nécessaire de multiplier les commandes car la mise à disposition pour les usagers doit tenir compte non seulement des délais de fabrication de la Flâneuse mais également de la spécificité et des contraintes propres à chaque établissement qui sont accompagnés par un travail de formation des personnels d'accueil et des démarches d'adaptation des lieux. Les établissements de la région recevant du public sont au départ, peu réceptifs à la solution de la Flâneuse. Les entrepreneurs l'expliquent par l'attrait touristique du territoire de l'Occitanie. Aussi les efforts pour améliorer l'attractivité ne seraient pas aussi prioritaires que dans des territoires où l'attractivité touristique représente un enjeu de développement économique plus important. *« Que l'on discute avec n'importe qui, que ce soit en France ou même à l'étranger, le sud-ouest de la France fait beaucoup plus rêver que le nord-est. Donc eux, du coup, ils ont développé [les établissements du Nord de la France] une habileté à s'intéresser à tout le monde là où nous, les gens venaient tout simplement par attrait pour le territoire et donc la question de l'accessibilité passait au second rang. »* (PP 1). Par conséquent, l'entreprise accède à ses premiers contacts et premières commandes dans le Nord Est de la France. La première commande passée sera celle du Muséum-Aquarium de Nancy qui ne connaît pas l'entreprise mais qui fait confiance aux entrepreneurs parce que *« la solution répond à un vrai besoin pour eux »*. Il s'agit d'une prospection de l'entreprise. C'est un temps fort pour E-Hé qui intervient au moment où le processus plus long et plus complexe d'accès à un marché public lancé par la Métropole aboutit néanmoins à une première commande. *« Toulouse, je ne dis pas que c'est plus facile mais on est sur une autre ampleur et on est sur un marché public avec ses complexités, mais ça faisait un moment qu'on y travaillait. Et je dirais que ces deux contrats, ce sont ces deux-là qui m'ont marqué. »* (PP 2).

L'expérience d'E-Hé illustre la dualité de l'ancrage territorial des entreprises d'innovation sociale : il constitue à la fois une ressource et une contrainte. Ressource, parce que la proximité spatiale facilite la coopération, la coordination des acteurs et l'accès aux dispositifs régionaux. Contrainte, car l'ambition de transformation systémique portée par certaines innovations sociales, comme *La Flâneuse*, dépasse les frontières territoriales et interroge la capacité des dispositifs locaux à accompagner des projets à portée nationale ou internationale.

1.5.2 Le cadre de la commande publique : une limite pour les entrepreneurs du territoire

L'expérimentation conduite dans le cadre du programme Smart City de Toulouse Métropole a offert à l'entreprise E-Hé une visibilité accrue sur le territoire et une opportunité décisive de légitimation de son innovation. En intégrant la Flâneuse dans plusieurs établissements recevant du public, la Métropole a permis à l'entreprise de tester son dispositif en conditions réelles tout en affirmant l'importance de l'innovation sociale dans la transformation des politiques locales d'accessibilité. Ce type d'expérimentation constitue pour les entreprises d'innovation sociale un vecteur d'institutionnalisation, en leur permettant d'accéder à des réseaux publics, à des dispositifs de soutien et à une reconnaissance territoriale.

Cependant, cette dynamique trouve rapidement ses limites dans le cadre réglementaire de la commande publique. Si le marché public de Toulouse Métropole a inclus certains établissements ayant participé à l'expérimentation, la réglementation nationale et européenne empêche les collectivités de favoriser explicitement les entreprises locales ou issues de l'économie sociale et solidaire. Ainsi, bien que la Métropole affiche, à travers son Small Business Act, la volonté de faire de « la commande publique un levier du développement du territoire », elle reste contrainte par un cadre juridique qui interdit toute préférence territoriale.

La collectivité a amorcé une évolution en intégrant progressivement des clauses de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) dans ses appels d'offres, afin de promouvoir des achats publics plus responsables. Toutefois, en 2021, ces clauses ne constituent encore que des critères secondaires dans la notation des candidatures. Si cette réglementation vise à garantir la transparence et à éviter les pratiques de clientélisme, elle crée paradoxalement un obstacle à l'accès des entreprises d'innovation sociale aux marchés publics. Ces dernières, souvent ancrées localement et attachées à une logique de production de proximité, se trouvent en difficulté pour valoriser leur impact territorial et social dans des cadres d'évaluation dominés par les logiques économiques classiques.

Ainsi, le cas d'E-Hé met en lumière un paradoxe de la politique publique locale : les collectivités reconnaissent la valeur des innovations sociales comme outils de transformation territoriale, mais les dispositifs institutionnels de la commande publique ne sont pas encore pleinement adaptés pour soutenir ces entreprises à impact. Ce décalage révèle une tension entre les ambitions politiques d'un développement économique inclusif et les normes juridiques standardisées qui régissent l'action publique.

En définitive, la commande publique, bien qu'elle constitue un levier potentiel d'institutionnalisation pour les entreprises d'innovation sociale, demeure bridée par des cadres réglementaires peu

compatibles avec les logiques de proximité, d'utilité sociale et d'ancrage territorial que ces projets défendent.

1.5.3 Une stratégie de changement d'échelle partagée par les porteurs de projets et l'organisation intermédiaire

Pour les entrepreneurs, l'incubateur Première Brique propose un accompagnement spécifiquement adapté au soutien à l'innovation sociale, depuis la phase de création de l'entreprise jusqu'à la définition de son modèle économique. Toutefois, pour opérer un changement d'échelle et disposer d'un poids politique suffisant afin de contribuer à des transformations sociales plus larges, les porteurs de projet choisissent de candidater à des dispositifs d'accompagnement à dimension nationale. Cette nécessité, bien comprise par les dirigeants d'E-Hé, est également intégrée par Première Brique, qui incite et soutient cette démarche. Elle conduit les entrepreneurs à adopter une stratégie de développement fondée sur la multiplication des candidatures à divers appels à projets, concours et prix, perçus comme autant d'opportunités de reconnaissance, de financement et de mise en réseau. Dans cette logique, la constitution d'un réseau national devient un axe stratégique partagé entre les entrepreneurs et l'organisation intermédiaire. Première Brique s'inscrit elle-même dans cette dynamique en rejoignant des réseaux à l'échelle nationale, tels que celui des Fabriques à Initiatives ou le réseau Ashoka, dédié à l'accélération d'entreprises à impact social.

« Ce qui est intéressant, c'est que c'est un réseau hyper structuré. On est vingt fabriques en France, dans des territoires très variés : métropoles, espaces ruraux. On est un réseau très structuré, avec une tête de réseau, l'AVISE, qui anime des temps de réflexion. » (PB 2)

Ainsi, le territoire métropolitain représente une ressource essentielle, à la fois pour les porteurs de projets et pour l'organisation intermédiaire. Toutefois, il présente également des limites en matière de développement entrepreneurial et de diffusion des innovations sociales. L'intégration dans des réseaux nationaux constitue dès lors un enjeu stratégique majeur, permettant l'accès à de nouvelles ressources, à une visibilité élargie et à une légitimité renforcée. Cependant, cette stratégie d'ouverture s'accompagne d'un coût élevé pour les entrepreneurs. Elle suppose des efforts considérables pour répondre aux attentes des différents jurys, comités d'agrément et dispositifs d'accompagnement, impliquant un travail d'ajustement et parfois de mise en conformité du projet initial. Ces processus favorisent l'apprentissage et la montée en compétence des porteurs de projet, mais conduisent également à la négociation de compromis avec une diversité d'acteurs institutionnels tout au long du parcours de développement entrepreneurial.

Ce mouvement d'ouverture vers les échelles nationales illustre la tension entre ancrage territorial et institutionnalisation élargie : les entrepreneurs d'innovation sociale, tout comme les organisations qui les accompagnent, doivent articuler leur inscription dans un écosystème local avec la recherche de reconnaissance institutionnelle et de ressources extraterritoriales, au cœur des dynamiques du *middleground*.

1.6 Entre porteurs de projets et organisation intermédiaire : une relation de donnant – donnant entre les grounds

Les dirigeants d'E-Hé ont conscience que le rayonnement de leur projet contribue également à la visibilité et à la légitimité de l'organisation Première Brique et de ses dispositifs d'accompagnement. Cette relation est perçue comme un juste retour entre les deux parties. Les entrepreneurs participent ainsi à la valorisation de l'action de Première Brique en répondant favorablement aux sollicitations de la collectivité pour intervenir lors d'événements animés par Toulouse Métropole, destinés à illustrer les réussites des entreprises accompagnées. « (...) *montrer ce qui se passe pour les sociétés qui ont été accompagnées. Ce sont des échanges de bons procédés.* » (PP 1)

L'entreprise est également mise en avant dans un film promotionnel, *Mon entreprise pas à pas*³², réalisé pour valoriser le programme d'accompagnement des entreprises hébergées dans les pépinières métropolitaines. Ce film, diffusé sur les supports de communication de la direction du développement économique de la Métropole, inscrit le parcours d'E-Hé dans une stratégie de communication territoriale sur l'innovation et l'entrepreneuriat social.

« Je pense qu'ils sont en quête de projets qui valorisent leur démarche, évidemment. Parce que les premiers innovateurs sociaux, ce n'est pas nous mais eux. Avant que nous fassions de l'innovation sociale, ils en ont fait en accompagnant des porteurs de projet. Le premier maillon de la chaîne, c'est l'incubateur, pas E-Hé. » (PP 1)

En revanche, la question de l'impact social est peu mobilisée dans les échanges entre l'entreprise E-Hé et la Région Occitanie. Le porteur de projet explique cette situation par la complexité du modèle économique porté par l'entreprise, qui ne correspond pas aux cadres habituels d'analyse.

« Pour être très simple : on adresse un dispositif médical à des établissements recevant du public. Normalement, dispositif médical égale prise en charge, égale individu. Dans les modes de

³² <https://www.youtube.com/watch?v=EjUrcpEx4fY>

consommation, tout cela rend le projet difficile à appréhender selon les cases, les acteurs et les références habituelles. » (PP 1)

Les relations avec la Région se situent principalement sur un plan opérationnel, en lien avec les dispositifs de financement ou les partenariats régionaux, notamment ceux relevant de l'écosystème de la santé piloté par l'Agence Régionale de Santé (ARS). En revanche, les dimensions de transformation sociale et d'utilité sociétale ne font pas partie des thématiques de dialogue entre l'entreprise et la collectivité régionale. Selon les dirigeants, le jeu politique s'avère « *extrêmement chronophage* », et leur priorité demeure la démonstration de la viabilité économique du projet, perçue comme un moyen de convaincre les acteurs économiques de s'engager dans un projet à impact social. Leur stratégie consiste ainsi à articuler performance économique et utilité sociale, tout en maintenant une distance vis-à-vis des logiques institutionnelles et politiques jugées trop lourdes.

Cette relation de donnant-donnant entre l'entreprise E-Hé et Première Brique illustre les dynamiques d'interdépendance entre les grounds : les entrepreneurs participent à la légitimation des dispositifs d'accompagnement, tandis que ces derniers leur offrent un cadre institutionnel et des ressources pour crédibiliser leur action. En revanche, l'échelle régionale met en évidence une décorrélation entre les ambitions sociales du projet et les logiques administratives et économiques des politiques publiques. Ce décalage souligne le rôle central du *middleground* comme espace de médiation et de traduction entre les acteurs institutionnels de l'*upperground* et les innovateurs de l'*underground*.

Conclusion

Le parcours de l'entreprise E-Hé nous invite à observer la stratégie de porteurs de projet qui, à partir d'une intuition et d'un concept, parviennent à construire un modèle économique et à commercialiser une innovation sociale porteuse d'un objectif de transformation sociétale. Il illustre le rôle déterminant des dispositifs de soutien à l'innovation sociale, qui accompagnent l'émergence d'une idée d'utilité sociale à réaliser jusqu'à la structuration d'un projet entrepreneurial doté d'un modèle économique, en assurant la continuité de l'accompagnement à chaque étape — conception, expérimentation, développement et changement d'échelle. L'étude du parcours d'E-Hé met en évidence la densité des réseaux territoriaux et nationaux de soutien à l'entrepreneuriat social et à l'économie sociale et solidaire, ainsi que les interrelations entre les organisations d'accompagnement à travers leur participation à ces réseaux, notamment via le programme *Appel à Solutions*. Pour les porteurs de projet, la circulation au sein de ces espaces vise à doter l'entreprise d'un modèle économique robuste,

garant d'une diffusion rapide et large de l'innovation, au service d'une transformation sociale durable : favoriser l'accès des personnes en perte de mobilité aux espaces publics tout en luttant contre leur stigmatisation.

Les ressources territoriales jouent un rôle essentiel dans la structuration du projet : elles permettent de mener des expérimentations, de valoriser l'impact social, d'assurer l'hébergement de l'entreprise et de multiplier les interactions avec les acteurs locaux. Cependant, ces ressources présentent aussi des limites, qui incitent les entrepreneurs à déployer des stratégies d'articulation entre dispositifs et à diversifier leurs soutiens à travers la multiplication des candidatures à des appels à projets, concours et prix. Cette stratégie, bien que coûteuse en temps et en énergie, favorise l'acquisition de compétences, l'élargissement du réseau de partenaires et la consolidation de la légitimité de l'entreprise sur un marché spécifique — celui des établissements recevant du public. Néanmoins, elle conduit aussi à des processus d'ajustement et de mise en conformité du projet avec les attentes institutionnelles, impliquant des compromis entre l'identité initiale du projet et les logiques administratives ou économiques des dispositifs rencontrés.

L'organisation intermédiaire Première Brique fait face à des défis similaires. Pour poursuivre sa mission d'accompagnement et soutenir le développement de ses bénéficiaires, elle doit elle aussi dépasser le cadre local et s'intégrer dans des réseaux régionaux et nationaux. Ces dynamiques croisées conduisent à une nouvelle rencontre entre les porteurs de projet et l'organisation, notamment à travers le programme national *Appel à Solution*, qui ouvre une nouvelle phase d'accompagnement d'E-Hé dans une logique d'accélération et de changement d'échelle de l'innovation sociale *La Flâneuse*.

Le statut juridique retenu par l'entreprise a révélé une tension entre l'organisation intermédiaire et le porteur de projet, entre deux stratégies distinctes pour accompagner les effets de transformation. Pour Première Brique, les statuts relevant de l'ESS sont une opportunité pour le développement économique et revêtent une dimension politique, par un attachement à des principes de participation des usagers, de partage de la valeur au sein de l'entreprise et de processus démocratiques de pilotage. Tandis que, pour les porteurs de projet, l'impact de l'innovation sociale en termes de transformation sociale passe par la crédibilité économique de l'entreprise, afin d'accéder à des investissements et de démultiplier la capacité de production et de diffusion de *La Flâneuse*. Cependant, ces choix stratégiques divergents sont compris par les deux parties et n'entament pas la possibilité d'engager des coopérations pour valoriser et soutenir des projets d'utilité sociale.

À travers le cas d'E-Hé, nous observons les dynamiques complexes qui relient les différents niveaux de l'écosystème d'innovation sociale — du local au national, du public au privé, de l'idée à l'institutionnalisation. L'entreprise et l'organisation intermédiaire s'inscrivent dans un processus

d'intermédiation territoriale, caractéristique du *middleground*, où s'opèrent des ajustements, des apprentissages et des traductions entre les sphères de l'action publique et du secteur marchand (*upperground*) et celles de l'innovation émergente (*underground*). Ce parcours révèle que l'institutionnalisation de l'innovation sociale ne repose pas uniquement sur les politiques publiques, mais sur une coproduction progressive, issue de la coopération, de la négociation et de la circulation entre les acteurs. Ainsi, le cas d'E-Hé illustre la manière dont les porteurs de projets, en interaction avec les organisations d'accompagnement, deviennent eux-mêmes des agents d'institutionnalisation, en contribuant à la reconnaissance et à la diffusion de l'innovation sociale dans les structures économiques et politiques du territoire.

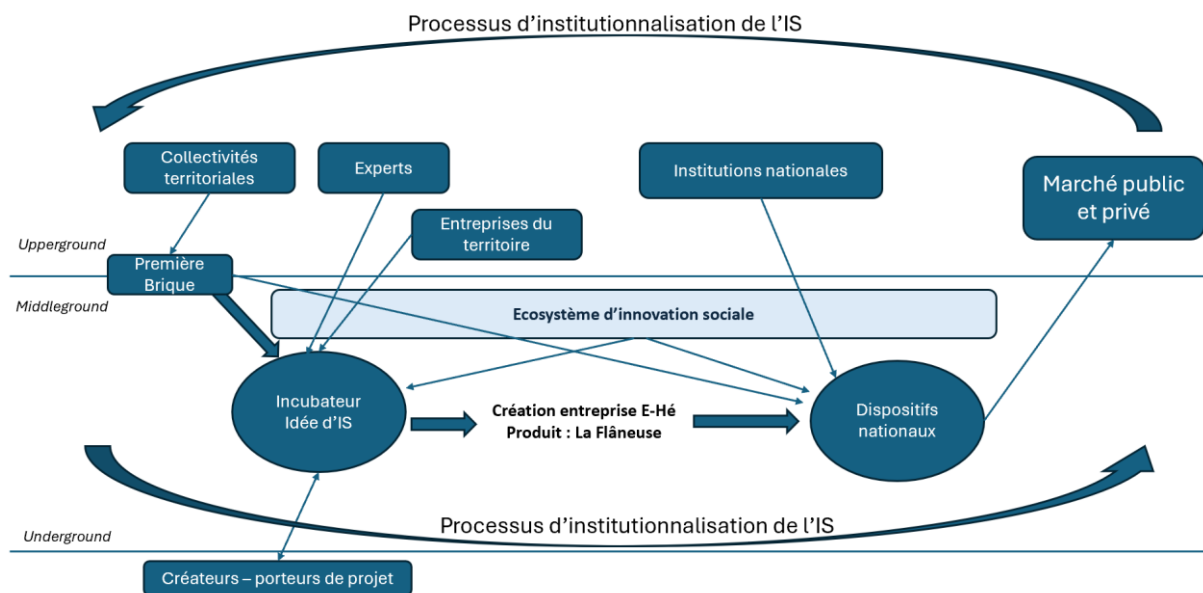


Schéma 6 -3 Processus d'institutionnalisation d'une innovation sociale depuis une approche du *Middleground*
 Source : auteur

2. Atelier Toulouse Espace Couture : une innovation sociale institutionnelle au service d'un projet de transformation sociale du territoire

Introduction

Toulouse Espace Couture est un projet implanté dans un tiers-lieu éphémère, le Collectif Abbal, Espace du Lac, situé dans un Quartier Politique de la Ville (QPV) : le quartier de la Reynerie. C'est un vaste atelier de couture associatif donnant accès à une gamme d'équipements pour la couture et privilégiant l'utilisation de textiles et accessoires récupérés et recyclés dans une démarche éco-responsable. Il propose à ses adhérents des ateliers de couture l'après-midi, ainsi que la possibilité, pour des couturières confirmées, de réserver des espaces pour trois heures dans l'open-space collectif avec accès aux machines industrielles et à la mercerie solidaire, laquelle propose notamment des tissus de récupération. Cinq couturières en micro-entreprise louent des ateliers particuliers d'environ 10 m² chacun. L'association organise également des ateliers thématiques de soutien aux entrepreneurs et entrepreneuses. Toulouse Espace Couture a développé une activité commerciale : outre l'animation de la mercerie solidaire, l'association répond à des commandes et propose un service de retouches pour les particuliers. Enfin, Toulouse Espace Couture invite ses adhérents et les couturières accueillies à participer à différents événements publics de valorisation de leurs créations.

A l'origine, il s'agit d'un projet élaboré par Première Brique dans le cadre du dispositif Fabrique à Initiatives. Après avoir mené, sur le quartier de la Reynerie et dans le contexte d'un projet de rénovation urbaine, une étude de faisabilité, Première Brique élabore un projet d'atelier de couture avec pour ambition de répondre aux besoins d'émancipation économique des femmes de ce quartier, en s'appuyant sur leurs compétences, leur créativité et leur dynamisme dans le tissu associatif local. Toulouse Espace Couture est une association loi 1901, et certaines habitantes impliquées dans la phase d'élaboration du projet ont été réunies au sein du bureau de l'association nouvellement constituée. Pour Première Brique, il s'agit de créer « un espace de transition » entre une activité bénévole et l'intégration dans le marché de l'emploi.

L'étude de faisabilité prend également en compte la dynamique du secteur de la création textile et des couturières sur le territoire de la Métropole, ainsi que leurs difficultés à trouver un modèle économique soutenable. Enfin, il s'agit de favoriser les achats responsables et la relocalisation des emplois. Les activités sont articulées autour de trois grands pôles : L'animation d'un espace de travail partagé ; L'accompagnement à la constitution de collectifs de professionnels de la couture ; Un atelier

d'insertion de confection. Sur cette base, un appel à projet est lancé par Première Brique pour « recruter » un porteur de projet. Une entrepreneuse est finalement sélectionnée pour animer et diriger le projet. Son cahier des charges consiste à poursuivre l'étude de faisabilité, lancer l'expérimentation, coordonner le projet et gérer l'entreprise dans une logique d'entrepreneuriat social et de performance environnementale³³.

Pour Première Brique : *« Ça aurait pu être un service public, très concrètement, ou un service dans le cadre d'une collectivité. Mais là, ça émane d'un acteur comme nous, et on génère le projet, on trouve les locaux, on embauche la personne. Voilà, maintenant, ça y est, ça vit tout seul. Mais ça répond à un vrai besoin du territoire, qui est l'emploi des femmes dans ces quartiers, avec des spécificités et des contraintes particulières liées à ce public et à ce quartier. »* (PB 2)

Les collectivités territoriales sont associées au projet avec un double objectif : apporter un soutien opérationnel et inspirer d'autres initiatives du même type, portées par la puissance publique. Première Brique se positionne comme un acteur de médiation et de facilitation entre les besoins des habitants, la création de solutions relevant de l'ESS et les compétences des collectivités.

2.1 La rencontre de deux projets d'innovation sociale

« En fait, moi, je suis une ancienne couturière qui était dans le recyclage textile parce que bon, voilà, toute cette fabrication de tissus, c'est juste inutile. On pouvait vivre près de cent ans sans rien refabriquer. On n'a plus à prouver les catastrophes qui se passent dans le textile. » (PP 4)

L'entrepreneuse, originaire de Rennes et ayant exercé comme styliste à Paris, est installée à Toulouse depuis une vingtaine d'années. Après quelques années elle décide de reprendre l'exercice de son métier en créant sa propre marque, d'abord dans le cadre d'un atelier-boutique partagé avec trois autres couturières, en développant une activité de recyclage textile : *« On était toutes les quatre dans cette démarche-là : zéro déchet, recyclage textile. On donnait des cours de couture. »* (PP 4)

La pandémie met un coup d'arrêt à cette activité. À travers un engagement bénévole dans le quartier de Bellefontaine, situé à proximité de la Reynerie, elle identifie le potentiel de couturières dans ces quartiers et engage un travail d'enquête, avec pour objectif de monter un atelier de couture dans les

³³ Appel à porteur·euse de projet pour la création et le développement du projet : Toulouse Espace Couture, Première Brique, publié le 15 juin 2021, <https://www.premiere-brique.fr/2021/06/15/appel-a-porteur-teuse-de-projet-toulouse-espace-couture/>

quartiers du Mirail, à travers un chantier d'insertion. Il s'agit de proposer un projet qui ait du sens. C'est dans cette phase d'exploration qu'elle prend connaissance du projet de Première Brique, qui semble très proche de ses propres objectifs :

« Là, le projet est déjà fait. Parce que je pense que si j'avais dû le monter toute seule, ce projet-là, ça aurait mis au moins quatre ans, bien tassés. J'ai juste eu à postuler. On a été quatre porteuses de projet à postuler et j'ai eu la chance d'être prise. » (PP 4)

Entre la publication de l'annonce et le dépôt de candidature, le temps est très court : entre une et deux semaines. Elle dépose un dossier et passe un entretien. Une fois sa candidature retenue, elle bénéficie d'un accompagnement de quelques semaines par Première Brique, puis elle est suivie dans le cadre du parcours Adress. Pour une accompagnatrice du parcours Adress, à l'issue de ces deux phases de soutien, l'entrepreneuse semble toutefois un peu seule face aux objectifs de rentabilité économique du projet : *« Pour l'instant, elle a bien conscience qu'elle est quand même sous perfusion de soutiens publics. En même temps, elle a candidaté pour un projet qui a été construit par les pouvoirs publics. Mais quand je l'ai interrogée sur les soutiens dont elle dispose aujourd'hui, je l'ai sentie un peu seule quand même. » (AP 2)*

En 2024, le projet sera accompagné dans le cadre d'un Dispositif Local d'Accompagnement (DLA). Créé en 2002, le DLA est considéré comme le premier dispositif d'accompagnement de l'ESS. Initialement mis en place pour aider les structures associatives à pérenniser les *emplois-jeunes*, il s'adresse désormais, depuis la loi ESS de 2014, plus largement aux entreprises d'utilité sociale, pour les accompagner dans le développement de leur projet et la création d'emplois.

Le DLA est un dispositif national financé par l'État et la Caisse des Dépôts, au niveau régional et départemental. L'accompagnement du DLA suit un processus déterminé au niveau national. Après une première phase d'examen des candidatures, l'accompagnement des structures éligibles passe par un diagnostic pour identifier les priorités d'intervention, puis par la mise à disposition d'une prestation de conseil auprès de la structure, ainsi que de formations collectives sur des thématiques transversales. Il ne propose pas d'accompagnement individuel des entrepreneurs. Une évaluation, six à dix-huit mois après le démarrage, par le chargé d'accompagnement, permet de réviser le plan d'action. Par convention, et en fonction de la dynamique économique du territoire, les moyens sont alloués aux structures d'accompagnement avec des objectifs précis.

« La feuille de route est claire. On ne va pas sur de l'accompagnement individuel : ça ne doit pas bénéficier qu'à une seule personne, en tout cas pas sur sa posture en priorité, même si, parfois, c'est quand même ça le problème. Et on accompagne une asso, le projet collectif. » (AP 5)

Pour une accompagnatrice expérimentée du parcours Adress : *« quels que soient les dispositifs sur le territoire occitan aujourd'hui, j'estime que nous avons une obligation morale. La posture entrepreneuriale, elle n'est pas assez travaillée, pour moi. » (AP 2)*

Pour une chargée d'accompagnement du DLA, la problématique de l'accompagnement individuel des entrepreneurs est un sujet partagé et discuté entre accompagnateurs et prestataires, régulièrement confrontés aux difficultés exprimées par les porteurs de projets : *« ça n'empêche pas qu'on est face à un individu qui va pleurer pendant une heure parce qu'il n'en peut plus. Il faut quand même que l'on sache avoir, nous, une posture un peu aidante, même si on ne va pas faire un accompagnement là-dessus. Mais humainement, il y a quand même des choses à faire. » (AP 5)*

Parmi les constats tirés des expériences d'accompagnement des entreprises de l'ESS — en grande partie des associations, qui représentent environ 90 % des structures accompagnées par le DLA —, la personnalité et les compétences des dirigeants apparaissent comme des facteurs déterminants de réussite du projet : *« il se trouve que celles qui tirent leur épingle du jeu, c'est celles qui ont à leur tête quelqu'un qui a un esprit entrepreneurial. » (AP 5)*

La capacité des organisations à conserver, malgré les difficultés du quotidien, une aptitude à valoriser leurs impacts sur le territoire et auprès des publics est également perçue comme un signe de bonne santé et un facteur clé pour susciter l'intérêt des financeurs et poursuivre leur développement : *« si vous n'êtes pas capables d'en parler [de l'impact] et de sortir de ce quotidien-là, ça va passer pour un projet un peu à l'ancienne. Moi, je crois qu'il y a quand même beaucoup de ça aujourd'hui. Et du coup, entre les assos, ça crée de l'incompréhension. » (AP 5)*

Pour certains acteurs de l'accompagnement, le désengagement progressif des financements publics pousse les structures associatives vers des modèles d'entrepreneuriat social ou de *social business*, déplaçant ainsi la capacité d'innovation vers une dynamique plus commerciale et marchande. Un accompagnateur constate que cette évolution crée des disparités dans le secteur de l'ESS, entre les acteurs disposant de ressources suffisantes pour négocier avec les pouvoirs publics ou les entreprises privées, et ceux qui en sont dépourvus : *« Donc ça va dépendre vraiment de la trajectoire et de la typologie de projets, de la trajectoire des personnes qui dirigent les projets, qui les représentent, les portent et les incarnent, et puis des statuts des projets. » (AP 3)*

Nous verrons que, pour la dirigeante de l'entreprise, l'adoption d'une posture entrepreneuriale, parfois au détriment de ses compétences métier de couturière, constitue une évolution nécessaire pour soutenir le développement du projet.

Cette rencontre entre une entrepreneuse issue du champ créatif et un dispositif institutionnel d'innovation sociale illustre la dynamique du *middleground*. Toulouse Espace Couture naît de l'articulation entre deux logiques : celle d'une initiative individuelle portée par une expérience métier, un engagement écologique et une volonté d'émancipation économique ; et celle d'une innovation institutionnelle impulsée par un acteur intermédiaire, Première Brique, qui structure, outille et légitime le projet dans un cadre collectif et territorial.

Le processus d'accompagnement joue ici un rôle de médiation : il transforme une idée ancrée dans une pratique artisanale en un projet d'innovation sociale reconnu par les acteurs publics. Le *middleground* se manifeste ainsi dans l'espace d'intermédiation entre l'entrepreneuse située au niveau de l'*underground* et les institutions locales de l'*upperground*. Le projet se construit à l'interface de l'action publique et de l'initiative individuelle, produisant une forme d'innovation sociale hybride, à la fois territorialisée, inclusive et institutionnalisée.

2.2 L'implantation dans un tiers-lieu d'occupation transitoire : un espace d'innovation territoriale et d'expérimentation sociale

Le lieu de réalisation du projet est fixé par Première Brique au sein de l'Espace Abbal, dans le contexte du renouvellement urbain du quartier de la Reynerie. Pour la dirigeante, il s'agit alors de choisir le local le plus adapté à l'activité parmi un vaste espace mis à disposition des porteurs de projets par l'Agence Intercalaire :

« En fait, c'est comme s'ils donnaient une coquille vide. On a un petit peu tout. J'ai dû visiter les lieux ici. Donc, on savait que ce serait dans le collectif Abbal, mais on ne savait pas quel local en particulier. Donc voilà, c'est là où, par exemple, ici, j'ai déterminé l'espace de coworking, qui est super. » (PP 4)

Le collectif Abbal est animé par l'Agence Intercalaire, dont l'objet social est d'activer des lieux temporairement vacants afin d'y accueillir des activités utiles au territoire. Ces activités peuvent relever de l'économie sociale et solidaire ou d'entreprises classiques, et comprennent aussi bien des espaces ouverts au public que des hébergements d'urgence pour des publics en situation de précarité.

Il s'agit, pour Intercalaire, de tester des dynamiques territoriales ou des projets susceptibles « *d'améliorer le futur, pour pouvoir influencer l'environnement de demain* » (PP 2).

Le projet initial de l'agence fait l'objet d'un accompagnement dans le cadre d'un incubateur en 2017. La coopérative est constituée en 2019 avant de se transformer en SCOP à la fin de l'année 2022. Elle va piloter plusieurs opérations d'occupation transitoire sur le territoire de la métropole : un hébergement d'urgence pour plus de deux cents personnes dans d'anciennes résidences étudiantes ; la relocalisation des *Imaginations Fertiles*³⁴ dans le quartier prioritaire de Bellefontaine ; et enfin le projet de l'Espace Abbal, où sera accueilli Toulouse Espace Couture, aux côtés d'une trentaine de structures de l'ESS et d'entreprises. Pour l'agence, les projets d'occupation transitoire s'inscrivent dans une logique d'utilité sociale, de gouvernance démocratique et d'ancrage territorial. L'Agence Intercalaire est par ailleurs membre du réseau national des *Plateaux Urbains* et bénéficie de l'appui et de l'expertise de structures pionnières comme *Les Grands Voisins* (Paris). Les ambitions du lieu s'inscrivent dans une volonté de réduire les écarts entre les quartiers, de valoriser les parcours de réussite, et de favoriser la transition écologique dans les quartiers populaires, en dépassant le simple cadre de l'expérimentation.

La mairie de Toulouse contacte l'Agence Intercalaire dès 2018 pour envisager un projet d'occupation transitoire avant le lancement du chantier de la future *Cité de la Danse*. L'agence est d'abord sollicitée pour réaliser une étude de faisabilité, avant que sa candidature ne soit retenue pour animer le projet. Si les marchés publics limitent souvent l'accès des organisations de l'ESS à la commande publique, l'occupation transitoire apparaît ici comme une innovation institutionnelle, qui interroge les cadres juridiques existants et oblige les collectivités à inventer de nouvelles formes de contractualisation :

« *Mais après nous, finalement, la question, c'est que c'est quelque chose de nouveau pour les collectivités publiques, et donc, il y a souvent l'envie, et c'est : "Qu'est-ce qu'on trouve comme cadre juridique qui fonctionne, qui est adapté aux règles ?"* » (PP 2)

En tant qu'animatrice de l'Espace Abbal, l'Agence Intercalaire lance un appel à candidatures en août 2021 à destination des porteurs de projets et des entreprises en recherche de locaux. Elle organise les visites entre septembre et octobre, pour une intégration des structures entre novembre 2021 et début 2022. L'agence veille à ne pas réserver l'intégralité des espaces à des structures de l'ESS, consciente, d'après son expérience, de la nécessité de diversifier les profils et de travailler spécifiquement à la mobilisation des entrepreneurs des quartiers populaires. Un habitant du quartier est engagé comme

³⁴Un tiers-lieu d'innovation sociale constitué depuis 2012 à Toulouse - <https://www.imaginationsfertiles.fr/>

consultant local dans la phase de lancement afin de diffuser l'information auprès de son réseau. Cette stratégie permet d'accueillir effectivement des entrepreneurs issus du quartier et de recruter une habitante d'un quartier voisin pour assurer l'animation du lieu.

Le modèle économique de l'Agence Intercalaire repose sur la contribution financière des usagers, via une redevance versée par les structures hébergées. Réunies en association, les structures occupantes de l'Espace Abbal s'acquittent de cette redevance. Le poste en charge de la gestion et de l'animation du lieu est financé par une subvention de Toulouse Métropole et des aides à l'emploi. L'Espace Abbal réunit aujourd'hui trente-sept structures : certaines y testent un projet, d'autres amorcent une implantation territoriale, tandis que des micro-entrepreneurs y exercent leur activité professionnelle.

L'arrivée de Toulouse Espace Couture dans les locaux à lieu le 1er décembre 2021.

« Le truc [le local aménagé] est fabuleux, mais après, quand on arrive dans un truc comme ça, avec le petit bureau, toute seule, et qu'il faut tout monter... Je n'ai pas dormi pendant quelques nuits quand même. Ouais, c'est chaud. » (PP 4)



Si le loyer est attractif, la location de cinq ateliers à des créatrices permet à l'entrepreneuse de couvrir les coûts du local. Comme le souligne une représentante de l'Agence Intercalaire :

« Elle a presque répliqué le modèle en son sein. Parce que c'est une manière de financer le projet aussi. Nous, on a la convention avec la mairie, qui est propriétaire. On fait des sous-conventions avec chaque

structure. Et là, pour l'Espace Couture, c'est la seule qui sous-conventionne avec les couturières, dans l'idée qu'elles aient à la fois leur propre espace de travail et aussi tout ce lien avec l'espace couture. »
(PP 2)

Chaque créatrice dispose ainsi d'un local d'un peu plus de dix mètres carrés où elle peut installer son matériel. Elles ont accès aux machines de l'atelier, au vaste espace collectif, à la mercerie solidaire et à la communication portée par l'association. Elles participent aux événements publics et peuvent être sollicitées pour contribuer à l'activité commerciale de Toulouse Espace Couture.

Pour l'Agence Intercalaire, ce projet d'occupation transitoire s'inscrit pleinement dans une dynamique d'entrepreneuriat local et inclusif : *« Il y avait l'idée de pouvoir accompagner l'entrepreneuriat des femmes, par exemple l'entrepreneuriat culturel ou la création d'activités. Ça, c'était une envie aussi de la collectivité : qu'il y ait ce côté "profiter de ce lieu-là pour pouvoir créer du dynamisme en cœur de quartier". »* (PP 2)

L'implantation de Toulouse Espace Couture au sein de l'Espace Abbal illustre la manière dont les tiers lieux transitoires peuvent intervenir dans les dynamiques du *middleground*. Ce lieu hybride, à la fois espace de travail, de création et de socialisation, permet la rencontre entre des acteurs issus de l'économie sociale et solidaire, des entrepreneurs indépendants, les habitants de la ville et des institutions publiques. Il constitue un cadre d'expérimentation privilégié pour la mise en œuvre de nouvelles formes d'action collective.

L'Agence Intercalaire, en tant qu'organisation intermédiaire, opère une traduction institutionnelle entre les impératifs réglementaires de la puissance publique et les besoins concrets des acteurs du terrain. En organisant la cohabitation de structures aux statuts et finalités variés, elle participe à la construction d'un écosystème d'innovation sociale situé, ancré dans un quartier populaire, en articulant les objectifs de la transition écologique et ceux de l'inclusion économique. Dans cette perspective, l'Espace Abbal est un dispositif d'intermédiation territoriale où se redéfinissent les relations entre acteurs publics, structures d'accompagnement, entrepreneurs et publics concernés.

2.3 Toulouse Espace Couture : la construction d'un réseau pour soutenir une activité économique et éviter l'isolement – un tiers-lieu dans un tiers-lieu

L'installation de Toulouse Espace Couture au sein de l'Espace Abbal entraîne une dynamique d'ouverture et de mise en réseau essentielle à la consolidation de son projet. L'atelier se positionne à

la fois comme un tiers-lieu, favorisant la mutualisation des ressources et la coopération entre couturières, et comme un lieu d'intermédiation au cœur du tissu local, où se croisent acteurs de l'économie sociale et solidaire, habitants, institutions et entreprises.

Dans un environnement caractérisé par la précarité économique et l'isolement des travailleurs indépendants, la dirigeante de Toulouse Espace Couture développe une stratégie fondée sur la coopération, la visibilité et la diversification des partenariats. Ce « tiers-lieu dans un tiers-lieu » constitue ainsi un lieu et un espace pour la construction de réseaux, l'animation de processus d'apprentissage, l'élaboration de sens partagé.

2.3.1 Reconstruire un réseau d'acteurs ressources

Dans l'intention de Première Brique, la participation des habitants à la construction du projet devait conduire à leur intégration comme parties prenantes de l'accompagnement de l'entrepreneuse dans la mise en œuvre du projet. Cette implication était formalisée par leur présence au bureau de l'association, conformément au principe de gouvernance participative prévu par les statuts de *Toulouse Espace Couture*. Cependant, l'entrepreneuse est rapidement confrontée à un désengagement des membres initialement impliqués.

« L'association était déjà créée. J'avais deux co-présidentes avec qui ça n'a pas fonctionné (...) C'étaient deux femmes du quartier qui n'ont pas cru du tout au projet, que je n'arrivais pas à joindre et, en plus, pour les papiers, ça a été très compliqué, le début. Donc j'ai dû refaire tout un bureau, mais ça aussi, administrativement, ça prend beaucoup de temps à recréer tout, de A à Z. » (PP 4)

Selon la dirigeante, ces habitantes, bien qu'intéressées à l'origine, ont perçu l'ampleur du projet comme trop exigeante, se sentant dépassées par la responsabilité qu'on leur avait confiée. Face à cette situation, l'entrepreneuse entreprend de tisser son propre réseau, notamment dans le quartier, et parvient à identifier de nouvelles ressources locales. Elle rencontre ainsi, par l'intermédiaire d'un habitant, Madame K., une couturière reconnue et appréciée dans le quartier, qui n'avait pas été repérée par Première Brique. *« Elle est arrivée au mois de février. Après un mois de bénévolat, elle est employée depuis mars. Donc elle anime les cours de couture ici. Ça, ça a été une bonne dynamique aussi pour amener des personnes du quartier, parce qu'elle est un peu célèbre, on va dire, Madame K. » (PP 4)*

Pour reconstituer un bureau et consolider la structure, la dirigeante s'appuie sur Égalitère, une organisation coopérative d'utilité sociale dont la mission est de soutenir et d'accompagner

l'entrepreneuriat féminin dans une perspective d'économie sociale et durable. Ce partenariat lui permet de s'intégrer dans un réseau d'entrepreneuses issues du secteur textile et engagées dans une démarche de zéro déchet. L'appui d'Égalitère favorise la mise en réseau, l'entraide et la prévention de l'isolement souvent ressenti par les porteuses de projet.

« Là, en plus, moi j'avais le local, donc on a commencé à se voir et à se remonter un peu, on va dire ça. On était au début du projet. Donc, il y en a toujours une qui chute, mais on était là pour se rebooster. »
(PP 4)

De cette rencontre émerge l'idée de créer un rendez-vous hebdomadaire, intitulé *Les rendez-vous de l'entrepreneuriat*, organisé chaque jeudi matin dans les locaux de *Toulouse Espace Couture* : *« On a des réunions, soit à thème, soit on parle librement des soucis que les uns et les autres peuvent avoir. »* (PP 4) Progressivement, quatre organisations de l'écosystème d'accompagnement de l'entrepreneuriat rejoignent cette initiative, dont Égalitère et l'ADIE, afin de répondre à des besoins spécifiques, notamment d'ordre administratif, juridique ou comptable.

« Comme souvent dans la couture, les créatrices, elles aiment bien créer, et le reste, ça passe à la trappe — alors que c'est obligatoire. » (PP 4)

Enfin, la dirigeante mobilise également les ressources issues de son réseau personnel, constitué au fil de son installation à Toulouse, notamment à travers les relations nouées autour de la scolarité de ses enfants.

« C'est comme ça que l'on se fait le réseau et que je connais plein de gens différents. Et après, je sympathise très, très vite aussi. Donc ça, c'est une grande chance. » (PP 4)

Ainsi, les ressources qu'elle parvient à mobiliser relèvent à la fois de l'ancrage territorial et de la qualité de son capital relationnel personnel, mis au service de la dynamique entrepreneuriale et de la consolidation du projet. La reconstruction d'un réseau d'acteurs-ressources par la dirigeante de *Toulouse Espace Couture* illustre l'importance du capital social dans les dynamiques entrepreneuriales d'innovation sociale. Face au retrait progressif des habitantes initialement impliquées, l'entrepreneuse a su activer des liens institutionnels, professionnels ou personnels pour réancrer le projet dans son environnement local. Ce processus témoigne d'une capacité à coproduire de nouvelles formes de soutien en dehors des dispositifs formels d'accompagnement, en s'appuyant sur des espaces de solidarité et sur la logique du réseau.

2.3.2 Des entrepreneuses à accompagner et à mobiliser

Les autoentrepreneuses accueillies par Toulouse Espace Couture ont, pour la plupart, été accompagnées par des dispositifs de couveuses de microentreprises, dans le cadre d'un projet de reconversion professionnelle amorcé à la suite du confinement sanitaire. Ces parcours témoignent d'une volonté de donner une nouvelle orientation à leur trajectoire professionnelle, tout en s'inscrivant dans une dynamique collective. L'une d'entre elles a été orientée vers Toulouse Espace Couture par l'organisation qui accompagnait la création de son entreprise, afin de lui permettre de construire un réseau, de sortir de l'isolement et de s'ancrer dans un espace d'échanges et de coopération.

« J'ai tout ce qu'il me faut à la maison, donc c'est vrai que je me suis un peu isolée. On s'isole. Et le fait de venir ici, c'est bien parce qu'il y a vraiment beaucoup d'échanges. » (PP 5)

Elle s'engage d'abord bénévolement, puis de manière ponctuelle, en participant aux activités commerciales de *Toulouse Espace Couture* à travers des travaux de retouche ou la réalisation de commandes.

« Soit je travaille sur des projets, comme la fabrication de housses de chariots. Après, je les aide. Et s'il n'y a rien à faire, je peux apporter mon propre travail, ou donner des conseils à des stagiaires s'ils en ont besoin. Ça varie. » (PP 5)

Une autre entrepreneuse, dont l'activité était déjà engagée, découvre *Toulouse Espace Couture* à l'occasion du marché de Noël organisé par les Imaginations Fertiles. Cette structure met en place un dispositif d'accompagnement à la participation des créatrices et créateurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) à cet événement annuel, en mutualisant les coûts et les espaces d'exposition sur un stand collectif de présentation et de vente des créations pendant une période de vingt jours.

« On a fait un appel à candidatures pour ce dispositif-là, qui visait à accompagner des créateurs pour le marché de Noël. Et donc, du coup, il y avait six places. On avait une petite formation sur la façon de tenir un stand en collectif. » (PP 6)

C'est dans ce contexte que la dirigeante de *Toulouse Espace Couture* rencontre les créatrices et leur propose la location des ateliers encore disponibles dans l'espace Abbal.

« Et c'est comme ça que je me suis dit : pourquoi pas venir m'installer ? Parce que je me suis aussi rendu compte, en étant dans la production pendant un mois [pour le marché de Noël], que ce que je faisais

tranquillement dans ma chambre, ce n'était plus tenable. Je me suis dit : si je veux vraiment faire quelque chose de plus gros, je ne peux pas continuer comme ça. » (PP 6)

Cette participation au marché de Noël a également permis à la créatrice de nouer des contacts, de construire un réseau professionnel et d'identifier des opportunités de distribution de ses créations dans des commerces associatifs situés dans le centre-ville.

Les trajectoires des entrepreneuses accueillies par *Toulouse Espace Couture* mettent en évidence la fonction essentielle du tiers-lieu comme espace de socialisation professionnelle. En leur offrant un cadre collectif et bienveillant, l'atelier permet de rompre l'isolement structurel souvent associé à la microentreprise individuelle et de renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté d'actrices économiques locales.

Ces expériences montrent également que l'accompagnement ne se limite pas à un soutien technique ou administratif : il s'agit d'un processus relationnel, où la coopération, le partage d'expériences et la mutualisation des savoirs favorisent la montée en compétences et la consolidation des parcours. Ainsi, *Toulouse Espace Couture* est un espace d'intermédiation entre des trajectoires singulières et un écosystème territorial plus large, contribuant au développement d'une économie de la proximité et de la solidarité.

2.3.3 L'appropriation de Toulouse Espace Couture comme un lieu ressource pour les créatrices

Pour les autoentrepreneuses, *Toulouse Espace Couture* constitue avant tout un espace d'apprentissage mutuel et de réassurance.

« Ça m'a apporté de la confiance en moi et ça m'a rassurée sur mes capacités à coudre. Parce que c'est bien de savoir coudre à la maison, mais si on n'a pas d'autres personnes qui ont les mêmes compétences et qui te disent : "Ah ben oui, c'est bien !" ou "Je n'avais pas pensé à cette idée-là", il y a un échange, et j'apprends. » (PP 5)

Tant du côté des adhérents et bénévoles de l'association que de celui des créatrices installées dans les ateliers, toutes ne disposent pas nécessairement de compétences confirmées en couture. *Toulouse Espace Couture* devient ainsi un lieu d'apprentissage par les échanges, fondé sur la coopération et la transmission informelle des savoir-faire.

« J'aime vraiment les moments où je sais qu'il y a du monde. On peut échanger, se montrer mutuellement ce qu'on fait, se demander des conseils : "T'en penses quoi ?" Ça fait vraiment évoluer les choses. » (PP 6)

L'espace acquiert, pour les membres de l'association comme pour les créatrices accueillies, une fonction centrale de socialisation, particulièrement précieuse dans un métier souvent exercé de manière solitaire et à domicile.

« Je me suis imposé de ne venir que le mardi matin pour travailler sur mon projet, et c'est un peu étrange : ça me manque, en fait. On est bien ici. J'ai du mal à partir le soir. » (PP 5)

« C'est un peu ma deuxième famille. J'ai l'impression que je viens ici dès que je peux. J'y suis bien. J'ai un peu retravaillé chez moi en janvier, sur une prestation de graphisme... Oh, je m'ennuyais. Je n'avais pas du tout envie d'être chez moi. » (PP 6)

Les créatrices en microentreprise ont généralement bénéficié de dispositifs d'accompagnement au démarrage, tels que les couveuses d'entreprises. Cependant, une fois leur projet confirmé, il devient plus difficile pour elles d'identifier et d'accéder à d'autres formes d'accompagnement pour soutenir le développement de leur activité. Dans ce contexte, les rencontres informelles proposées au sein de *Toulouse Espace Couture* ou dans d'autres lieux de socialisation professionnelle jouent un rôle crucial d'apprentissage continu et de consolidation des parcours.

« Finalement, ici, on se côtoie entre nous. On en est plus ou moins au même moment de l'entrepreneuriat. Il y a quand même les Jeudis de l'entrepreneuriat, où on arrive à avoir quelques petites billes. Donc je me dis que je m'en sors comme ça. Et le fait d'intégrer aussi Mano Facto³⁵, du coup, il y a des créateurs et créatrices qui sont bien plus anciennes que moi, donc je vais glaner un peu des informations. » (AP 6)

Les événements proposés par *Toulouse Espace Couture* apparaissent mieux adaptés aux contraintes personnelles des participantes que d'autres dispositifs plus institutionnalisés. En effet, le fonctionnement des réseaux de soutien à l'entrepreneuriat féminin — souvent organisés sous forme d'*afterworks* ou de rencontres en soirée — n'est pas toujours compatible avec les contraintes familiales et économiques des micro-entrepreneuses, dont certaines assument seules la charge domestique et parentale. Par ailleurs, la précarité des revenus issus de la microentreprise les conduit parfois à cumuler plusieurs activités, limitant ainsi leur disponibilité pour le développement de leur réseau professionnel.

³⁵ Boutique associative de créatrices de la région située en centre-ville de Toulouse, animée et gérée par les membres de l'association.

« En fait, moi je suis mère célibataire, et tous ces dispositifs d'afterwork, j'ai du mal, parce que ça demande une organisation, de faire garder mes enfants. Ce n'est pas toujours évident. Là, déjà, rien qu'une réunion mensuelle avec Mano Facto, c'est difficile à mettre en place. » (AP 6)

Bien que récente au moment de l'étude de terrain, l'expérience de *Toulouse Espace Couture* permet déjà d'observer des effets de transformation dans la proximité. Par un processus d'apprentissage collectif, les adhérentes développent de nouvelles compétences, reconfigurent leur parcours professionnel et personnel, et renforcent leur posture entrepreneuriale. Pour les créatrices en microentreprise, l'atelier constitue un espace ressource, à la fois matériel et symbolique, propice à la création, à la valorisation de leurs productions et à la recherche d'opportunités économiques.

Enfin, la stratégie impulsée par la dirigeante — articulant production écoresponsable, recyclage et techniques d'*upcycling* — confère au projet une identité forte et distinctive dans le champ de l'innovation sociale et de la mode durable.

L'expérience de *Toulouse Espace Couture* illustre la fonction du tiers-lieu comme espace de recomposition des dynamiques entrepreneuriales et sociales. En favorisant la coopération entre des entrepreneuses aux trajectoires diverses, l'atelier contribue à la création d'un capital social collectif, fondé sur l'entraide, la mutualisation des ressources et la reconnaissance mutuelle des compétences. Ce lieu hybride, à la fois professionnel, social et symbolique, soutient un processus qui dépasse le simple cadre économique. Il agit comme un dispositif, où la montée en compétences, la prise de confiance et la construction d'un réseau local deviennent des leviers essentiels d'autonomisation. Ainsi, l'atelier est un espace où se reconfigurent les frontières entre travail, apprentissage et engagement collectif, participant au développement d'une économie de proximité porteuse de transformation sociale.

2.4 Une démarche éco responsable portée par la dirigeante et porteuse de transformations

La démarche écoresponsable du projet constitue un apport spécifique de la dirigeante, cette dimension n'ayant été qu'esquissée dans la version initiale du projet conçue par Première Brique. La dirigeante souligne que cette orientation s'appuie aujourd'hui sur une maturité accrue de l'environnement économique et social à l'égard de ces enjeux. Elle rappelle qu'en 2015, lors de sa première expérience entrepreneuriale, cette préoccupation était encore marginale, alors qu'elle est

désormais largement « démocratisée ». Cette évolution s'appuie également sur le cadre réglementaire : « Il y a des nouvelles lois, comme les lois AGE36, qui font que les industries n'ont plus le droit de brûler leurs anciennes collections ou de jeter. Sinon, elles doivent payer quelque chose. On a donc des entreprises qui nous appellent maintenant pour qu'on vienne récupérer. » (PP 4)

Toulouse Espace Couture s'inscrit dans plusieurs réseaux nationaux, tels que la Fédération de la Mode Circulaire37, et entretient au niveau régional des liens avec d'autres initiatives de l'ESS, comme Les Nouvelles Grisettes, un tiers-lieu montpelliérain. Les récentes réglementations encadrant le secteur de la mode et ses impacts environnementaux constituent un levier stratégique pour dynamiser les pratiques d'upcycling et distinguer Toulouse Espace Couture dans ce domaine.

« C'est l'occasion, enfin, d'avoir beaucoup de visibilité. L'Espace Couture, c'était tout petit, mais on a poussé les murs et fait entendre un peu le nom de l'Espace Couture partout. On a maintenant de très bons partenaires sur le recyclage textile en Occitanie. De belles choses se passent. » (PP 4)

Certaines entrepreneuses accueillies étaient déjà engagées dans cette démarche :

« Moi, j'avais des grandes envies. J'étais partie sur faire des objets avec tout et n'importe quoi, accompagner les gens à créer avec de la récup. Et donc voilà comment est né Surbourn : faire des sacs avec des tissus de récup. Très vite, je me suis retrouvée chez moi, pendant le confinement, avec les placards de mes enfants bourrés de vêtements qu'ils ne mettaient plus. Et je me suis dit : j'ai ma matière première, on va commencer par ça. » (PP 6)

Pour d'autres, la sensibilisation aux enjeux environnementaux et aux impacts de la surproduction textile s'est opérée à travers leur participation au projet. Cette sensibilisation s'effectue davantage par la pratique que par le discours :

« On n'en parle pas tant que ça, mais ici c'est naturel de réutiliser des tissus. C'est dans la pratique. Par exemple, réutiliser de petites chutes pour rembourrer. Il y avait aussi une commande de coussins de porte, rembourrés avec des chutes de tissu. On n'avait pas acheté de rembourrage spécial. Du coup, je le fais aussi chez moi maintenant. » (PP 5)

Cette attention portée aux impacts environnementaux se diffuse également auprès des clients et des adhérents, en les incitant à transformer des tissus de récupération. Par l'exemple, la dirigeante et les

³⁶ Loi fév 2020 : loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (modification janvier 22)

³⁷ Fédération de professionnels de la mode et de promotion de la circularité dans la mode et de modèles plus durables, <https://federationmodecirculaire.fr/>

créatrices sensibilisent leur environnement immédiat à des modes de consommation plus responsables : *« J'ai une cliente qui sait que je fais des sacs. Sa mère a fait retapisser des fauteuils et il restait des chutes de tissu. Elle m'a commandé deux bananes, puis des pochettes assorties. Je pense que les gens prennent conscience qu'on peut faire des choses. Il y a quand même un esprit plus citoyen. »* (PP 5)

Les entrepreneuses investissent pleinement cette démarche pour leurs propres créations — accessoires, ameublement, vêtements :

« C'est plus ce que je vise : réutiliser un vêtement pour en faire autre chose. Et après, en parallèle, je fais aussi des doudous de dentition, mais là aussi, je réutilise des chutes. On n'a pas besoin de grand-chose, et avec de petites chutes, on peut faire des trucs sympas. » (PP 5)

L'usage de matériaux de récupération et les processus d'*upcycling* s'étendent également au cercle familial et amical, favorisant une diffusion des pratiques :

« Ma famille est en partie rassurée sur mon projet, donc ça me rassure aussi. Parce que ça a été compliqué au début quand j'ai dit que je quittais mon travail pour me mettre à mon compte. C'est toujours la famille qui me demande des trucs. Donc, à force, j'évolue. » (PP 5)

Pour certaines créatrices, cette démarche innovante a permis la reconnaissance de leur savoir-faire dans un environnement sécurisant, tout en leur offrant la possibilité de tester leurs créations auprès d'un public bienveillant. Au-delà de sa dimension écologique, le recyclage constitue aussi une solution économique : il permet d'accéder à des matières premières à faible coût et favorise un retour à une pratique artisanale et indépendante dans un secteur largement industrialisé.

« Dans le secteur de la couture, tout ce qui est emploi en ce moment, c'est de l'industriel. Alors ça, c'est hors de question que j'y retourne. Je n'aurais pas pu faire ma vie là-dedans, ce n'était pas possible. C'est trop répétitif. Moi, j'ai besoin de changement. » (PP 5)

Les tissus récupérés auprès de l'industrie textile sont remis en état si nécessaire ou directement vendus via la mercerie solidaire. Les tarifs tiennent compte à la fois des ressources des adhérents et des prix pratiqués sur le marché local :

« Abdel Aziz, il est à 5 euros [stand de tissus sur le marché de la Reynerie]. Après, il est hyper compréhensif : "Vous êtes une asso". Il n'y a pas de taxes. Je trouve quand même légitime de s'aligner, même s'il est adorable et très compréhensif. » (PP 4)

L'approche écoresponsable de *Toulouse Espace Couture*, portée par la dirigeante, permet donc à la fois de développer de nouveaux réseaux régionaux, de s'inscrire dans des dynamiques nationales autour de la mode responsable et de favoriser l'apprentissage collectif au sein du lieu. Elle représente également un enjeu économique majeur pour les créatrices, en réduisant leurs coûts de production et en renforçant leur autonomie entrepreneuriale.

Enfin, cette démarche participe à la diffusion de comportements durables auprès des clientes et du grand public. L'*upcycling* devient ainsi à la fois un levier économique, social et symbolique, inscrit au cœur du modèle de *Toulouse Espace Couture*. Il permet d'articuler contraintes environnementales et préoccupations économiques locales, répondant ainsi aux attentes d'un territoire où les ressources des ménages demeurent limitées.

L'analyse du projet *Toulouse Espace Couture* met en lumière l'importance de la démarche écoresponsable dans la consolidation du modèle entrepreneurial. Cette démarche s'impose comme un vecteur d'innovation sociale, articulant transformation environnementale, inclusion économique et apprentissage collectif. On assiste à un déplacement des logiques de production vers des pratiques plus durables et plus accessibles, tout en générant de nouvelles formes de coopération. En intégrant les principes de l'économie circulaire, le projet contribue à la redéfinition des pratiques professionnelles dans un secteur traditionnellement dominé par l'industrialisation et la standardisation du travail. Par la mutualisation des ressources et la mise en valeur des pratiques d'*upcycling*, *Toulouse Espace Couture* favorise également la diffusion d'une culture écologique populaire, adaptée aux réalités économiques des quartiers populaires.

Ainsi, la démarche écoresponsable ne se limite pas à une contrainte réglementaire ou à un argument commercial. Elle devient une ressource à partir de laquelle se reconfigurent les rapports entre production, consommation et responsabilité territoriale. L'entrepreneuse et les créatrices deviennent des actrices de la transition écologique, capables de produire du changement à la fois dans les pratiques, les représentations et les structures économiques locales.

2.5 Développer un projet d'innovation sociale institutionnel et territorial : une hybridation des ressources et du modèle organisationnel à construire

Le développement de *Toulouse Espace Couture* illustre les défis propres aux projets d'innovation sociale portés à la fois par des acteurs individuels et par des organisations intermédiaires. Ancré dans un écosystème d'innovation sociale dense, le projet repose sur une hybridation des ressources, combinant financements publics, contributions associatives, activités marchandes et partenariats. Cette pluralité de soutiens et d'acteurs induit un modèle organisationnel en construction, situé à la croisée de logiques économiques, sociales et politiques.

L'enjeu pour l'entrepreneuse consiste à trouver un équilibre entre autonomie entrepreneuriale et inscription territoriale, entre expérimentation locale et reconnaissance institutionnelle. Cette partie présente la manière dont se structurent ces équilibres fragiles et comment *Toulouse Espace Couture* incarne une forme d'innovation sociale institutionnelle, produite par des arrangements entre plusieurs logiques : associative, entrepreneuriale et publique.

2.5.1 Acquérir les compétences entrepreneuriales : un accès précaire aux ressources

Le modèle entrepreneurial porté par *Toulouse Espace Couture* se distingue par sa singularité : autour des métiers de la mode, il poursuit des objectifs environnementaux à travers le recyclage textile, tout en répondant aux besoins des habitantes d'un quartier populaire. L'entrepreneuse, issue du milieu de la mode, ne dispose pas initialement des compétences qu'elle juge indispensables à la gestion et au développement d'un projet entrepreneurial de cette nature, et ne trouve pas de point de référence comparable parmi les initiatives existantes. La diversité des finalités poursuivies – insertion par la création, production écoresponsable, construction d'un modèle économique pérenne, intégration professionnelle des femmes par l'activité économique et animation d'un espace collectif – constitue autant de défis qui nécessitent une pluralité de savoir-faire et un engagement transversal sur l'ensemble des dimensions du projet.

La dirigeante doit ainsi acquérir de nouvelles compétences dans les domaines de la gestion administrative et financière, du marketing, du développement de projet et de la coordination partenariale. Elle n'a plus la disponibilité pour mobiliser ses compétences de couturière : elle délègue désormais l'animation quotidienne de l'atelier et les activités de couture à une salariée, tandis qu'elle

mobilise sa propre créativité au service de la conception et de la structuration du projet entrepreneurial.

« Ce développement de projet, c'est soixante heures par semaine, entre les demandes de financement, faire du réseau, créer des partenariats. Tous les rendez-vous aussi à l'extérieur. (...) Le développement de projet, en plus, je pense que c'est là où toute ma créativité a du sens. Parce qu'on trouve tout le temps plein d'idées : "Tiens, si on faisait un partenariat avec telle personne ?", enfin, on rebondit tout le temps sur des choses. » (PP 4)

Pour acquérir les compétences nécessaires, l'entrepreneuse bénéficie d'un accompagnement limité, dans le cadre des dispositifs institutionnels mis à sa disposition. Elle choisit donc de compléter ce soutien en participant à des concours et appels à projets, qui lui permettent d'accéder à des mécénats de compétences. Ces dispositifs lui ouvrent un accès ponctuel à des compétences dans différents domaines : formation aux outils numériques, accompagnement financier, création d'outils de communication visuelle, gestion commerciale et administration associative. Cette stratégie de diversification des soutiens traduit à la fois une capacité d'adaptation et une forme de précarité structurelle : pour pallier la faiblesse des dispositifs d'accompagnement, l'entrepreneuse doit composer avec des ressources temporaires, dispersées et souvent conditionnelles.

De manière parallèle, pour les créatrices accueillies au sein de *Toulouse Espace Couture*, la question des compétences entrepreneuriales se pose également avec acuité. Les dispositifs existants, ne sont pas toujours adaptés à leurs parcours et à leurs besoins spécifiques. Les ateliers collectifs organisés par *Toulouse Espace Couture* constituent alors un espace d'apprentissage complémentaire, où les entrepreneuses peuvent partager leurs expériences, mutualiser leurs connaissances et consolider progressivement leurs capacités à piloter une activité économique autonome.

2.5.2 Un statut juridique associatif qui peine à rejoindre le modèle entrepreneurial.

Le statut associatif de *Toulouse Espace Couture* constitue un cadre favorable à la phase d'amorçage du projet, mais il apparaît rapidement, pour la dirigeante, comme une structure juridique insuffisamment adaptée au développement d'un modèle entrepreneurial pleinement inscrit dans le champ de l'économie sociale et solidaire.

« Après, nous, l'idéal, ce serait de faire un projet un peu plus ancré dans l'ESS. Une Scop ou quelque chose comme ça. » (PP 4)

L'entrepreneuse exprime un intérêt pour des formes de gouvernance collective qu'elle évalue comme plus abouties, telles que la Scop (société coopérative de production) ou la Scic (société coopérative d'intérêt collectif). Toutefois, ces statuts impliquent des mécanismes de délibération et de décision partagée qui peuvent freiner la réactivité nécessaire à un projet en phase de structuration.

« Je me rends compte que pour faire évoluer un projet rapidement, mine de rien, j'étais bien contente quand même de cette prise de décision toute seule. » (PP 4)

Dans les faits, le fonctionnement de l'association repose sur une gouvernance à deux niveaux : le nouveau bureau de l'association soutient le projet en termes de conseil et valide les démarches administratives ; la prise de décision est centralisée par l'entrepreneuse de son propre aveu, même si elle consulte l'animatrice salariée de l'atelier. Ceci permet une certaine réactivité et un passage rapide de la décision à l'action

Cependant, le cadre associatif conserve une fonction essentielle dans la socialisation et l'apprentissage collectif des membres. Pour plusieurs créatrices et bénévoles, la participation aux instances de gouvernance – notamment à l'assemblée générale – représente une première expérience d'engagement associatif, perçue comme un espace de découverte et de convivialité.

« C'est la première fois que je suis au sein d'une association, parce qu'avant, je n'avais jamais fait partie d'une association. Donc là, je suis à l'AG. Ça me plaît. J'ai l'impression que je découvre aussi un autre monde que je ne connaissais pas. Moi, c'est vraiment le côté convivial qui me plaît beaucoup, ce côté entraide. » (PP 6)

La participation à ces temps de gouvernance constitue un processus d'apprentissage démocratique, amenant progressivement les membres à prendre conscience des enjeux collectifs liés au développement du projet. Néanmoins, l'animation de la dynamique entrepreneuriale repose essentiellement sur la dirigeante, qui mobilise son réseau et son expertise pour initier des projets collectifs, valoriser les créatrices et assurer la visibilité de *Toulouse Espace Couture* à travers différents événements.

Cette centralité est reconnue par les créatrices elles-mêmes, qui soulignent la nécessité d'une implication plus active de leur part :

« Ça devrait aussi faire partie de notre travail à nous, en tant qu'entrepreneuses, de se dire : "Tiens, il y a un tel événement, ça vous dirait qu'on se mette en collectif et qu'on fasse une candidature ensemble ?" Plutôt que d'attendre que ce soit elle [la dirigeante] qui le fasse." » (PP 6)

Le modèle économique repose sur une activité commerciale structurée autour de prestations de couture et de retouches, ainsi que sur des commandes ponctuelles émanant de collectivités ou d'entreprises locales. Bien que la taille modeste de la structure limite sa capacité à répondre à des appels d'offres publics, la proximité avec les collectivités permet d'accéder à commandes, en marge de la commande publique formalisée. Parallèlement, la dirigeante développe un travail de prospection auprès d'entreprises et de comités d'entreprise afin de renforcer la viabilité économique du projet et de montrer aux couturières engagées, l'existence d'un marché et de débouchés pour leur activité.

« Voilà, donc l'idée de la stratégie aussi, c'était : je veux bien aider les femmes à entreprendre dans la couture, mais il faut bien leur montrer qu'il y a du travail, parce que c'est une réalité aussi. Je ne me vois pas dire à des personnes : "Allez, on y va !" sans rien derrière. » (PP 6)

L'objectif est d'entraîner dans cette dynamique économique partagée les entrepreneuses installées dans les ateliers, en atténuant notamment le caractère saisonnier des commandes, particulièrement marquée autour de la période de Noël.

Toulouse Espace Couture nous permet d'analyser les dynamiques d'un projet d'innovation sociale ancré dans un territoire et soutenu par l'écosystème d'innovation sociale. Son développement repose sur une hybridation des ressources et des modèles d'action, à la croisée du monde associatif, entrepreneurial et public. Si le statut associatif a facilité l'émergence du projet, il n'est pas reconnu comme un véritable statut entrepreneurial de l'ESS par la dirigeante. Il apparaît comme limitant sa capacité à soutenir une dynamique économique durable. Cette expérience nous conduit à relever la nécessité, pour ce type d'initiatives, de concevoir des formes organisationnelles plus flexibles, capables d'articuler autonomie entrepreneuriale, gouvernance collective et finalité sociale.

2.5.3 La recherche de l'équilibre économique : un parcours d'hybridation des ressources pour une très petite entreprise.

Le projet va bénéficier de différentes aides financières et partenariales dans ses deux premières années d'existence. Dans le cadre du programme Quartier Politique de la Ville (QPV) la Métropole et la préfecture soutiennent le projet. *Toulouse Espace Couture* va également bénéficier d'un soutien de la Métropole dans le cadre d'un dispositif « Agir pour l'emploi » qui réunit différents dispositifs de soutien à l'emploi sur le territoire (la mission locale, le plan local pour l'insertion et l'emploi). Le fonds de rebonds est accordé à l'association par le département ainsi qu'un financement de France Active MPA Occitanie dans le cadre du dispositif « La Place de l'émergence » soutenu par la Région Occitanie. *Toulouse Espace Couture* obtient le label Tiers-lieu par la Région ce qui lui permet d'accéder à des

fonds d'investissement pour équiper le local en machines industrielles. La fondation Vinci et AG2R La Mondiale constituent les premiers financements privés obtenus par l'association. L'entrepreneuse occupe une partie importante de son temps à des démarches de recherche de financements pour soutenir le développement de l'activité. Elle valorise le projet sous différents aspects : l'entrepreneuriat, l'insertion économique des femmes, les quartiers prioritaires, le recyclage. *« Enfin, on couvre quand même pas mal de choses intéressantes. On a plusieurs terrains à faire valoir »* (PP 4)

La gestion des financements publics nécessite de mettre en place des stratégies pour faire face à des conditions qui semblent peu adaptées à des très petites entreprises, en démarrage d'activité, et entraîne une gestion du quotidien en tension. *« Sur l'appel à projets Tiers-lieux donc on a quinze mille euros, mais il faut en dépenser trente mille pour obtenir ces quinze mille là. Donc, souvent, les appels à projets Région, c'est ça. Heureusement là Vinci nous a aidé aussi. Et c'est beaucoup d'avance d'argent. Parce que là, sur les quinze mille, je n'ai reçu que cinq mille, et il faut fournir les factures au fur et à mesure. Il faut donc déjà être un petit peu appuyé pour le départ. »*

L'entrepreneuse va engager de nombreuses actions de communication pour faire connaître Toulouse Espace Couture pour renforcer la notoriété de l'association. Il s'agit d'acquérir une crédibilité auprès des financeurs mais également pour soutenir la négociation de contrats commerciaux. Le développement des réseaux au sein de l'écosystème ESS est alors une ressource importante pour le projet. La participation à des manifestations publiques de valorisation de l'ESS comme le festival Toulouse Innovante et Durable, place du Capitole, ainsi que les possibilités de partenariats entre porteurs de projets sont source de dynamique pour les entreprises de l'ESS comme Toulouse Espace Couture. Cependant, l'entrepreneuse constate un décalage entre les structures classiques de l'ESS *« on retrouve le même genre de profils de personnes un peu intéressées par l'écologie »* (PP 4) et l'écosystème local dans lequel Toulouse Espace Couture est implanté. Ici, ce sont plutôt des actions très concrètes permettant la réalisation d'économies pour les ménages qui ont un impact auprès des adhérentes. Toulouse Espace Couture joue un rôle d'intermédiation entre les habitants du quartier de la Reynerie, ses adhérents et les acteurs de l'écosystème local de l'ESS.

En définitive, le développement de *Toulouse Espace Couture* repose sur une mobilisation de ressources publiques, privées et partenariales, témoignant de la capacité de l'entrepreneuse à naviguer entre différents registres de valorisation de ses actions et de ses objectifs. Toutefois, la complexité des dispositifs de financement et les exigences administratives associées fragilisent la stabilité du modèle économique. Dans ce contexte, la communication, la visibilité et l'ancrage dans les réseaux de l'ESS

deviennent des leviers incontournables pour consolider la reconnaissance du projet et assurer sa pérennité sur le territoire.

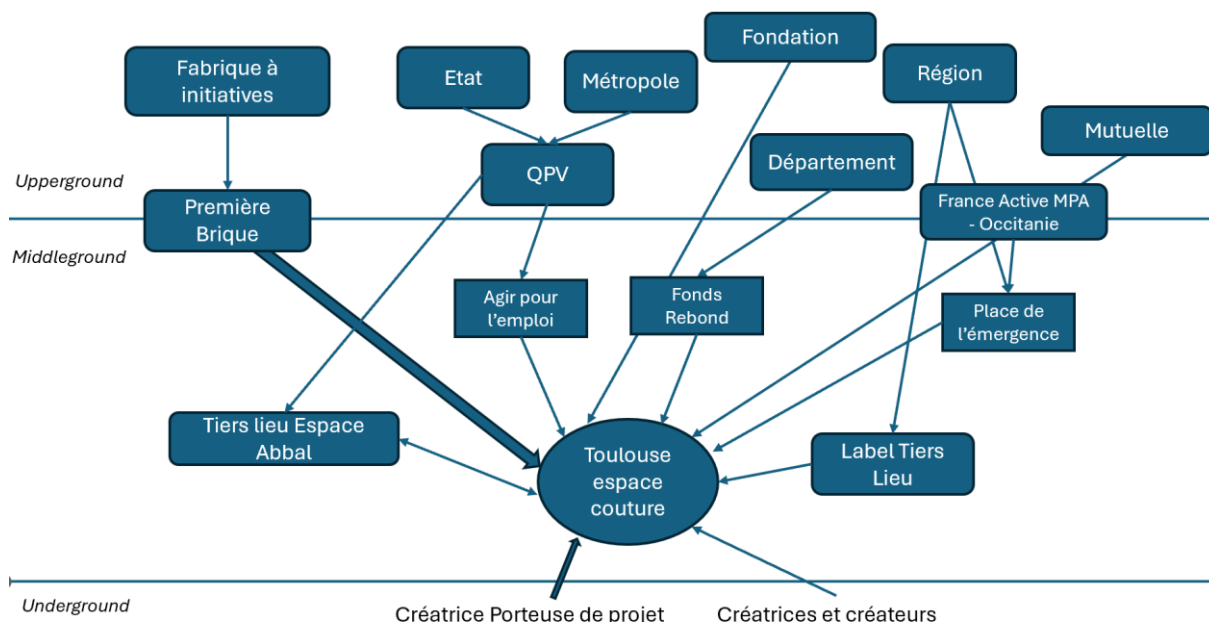


Schéma 6-4 Dispositifs de soutien au projet Toulouse Espace Couture depuis l'approche du Middleground

Source : Auteur

2.6 Un projet d'insertion par l'activité économique : une trajectoire entrepreneuriale orientée par le soutien public.

Le projet conçu par Première Brique et mis en œuvre par l'entrepreneuse affiche dès son origine un objectif fort d'insertion par l'activité économique et son inscription dans un quartier politique de la ville est cohérent avec le souhait de s'adresser à un public féminin éloigné de l'emploi. Cependant la démarche engagée initialement auprès de la direction départementale de l'emploi connaît un coup d'arrêt en raison d'une baisse importante des financements pour certains dispositifs d'insertion dont les chantiers d'insertion. Dès 2023, plusieurs réseaux nationaux de l'ESS comme le Réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire (RTES) et la Fédération des Acteurs de la Solidarité (FAS) s'inquiètent des conséquences des baisses budgétaires sur les dispositifs d'insertion par l'activité économique, et notamment sur les structures de l'ESS, avec une priorité donnée par la

puissance publique au secteur marchand. Un projet mené en partenariat avec France Horizon, une structure d'intégration des réfugiés, est également en suspens. Il s'agissait de mettre en place un parcours d'apprentissage du français langue étrangère en mobilisant la couture comme un outil pour favoriser l'expression, en partant des savoir-faire et de la création pour apprendre la langue et développer diverses compétences nécessaires au parcours d'intégration. La mise en place d'une expérience de pré-insertion s'était pourtant révélée positive pour les jeunes très éloignés de l'emploi et accueillis pour trois jours d'initiation à la couture par Toulouse Espace Couture par exemple.

« Quand on se dit : trois gamins de cité, qu'est-ce qu'ils vont faire avec de la couture ? Ils sont arrivés au début : Ouais, non... Et au bout de trois jours, tout le monde était content d'avoir fait de la couture et ils m'ont remercié. » (PP 4)

Pour l'entrepreneuse, la couture est un outil pour des personnes éloignées de l'emploi à partir duquel naît une dynamique favorable au développement de différentes compétences attendues dans un cadre professionnel : la ponctualité, les interactions, la concentration sur une tâche, la compréhension de consignes... La dirigeante de Toulouse Espace Couture note qu'il existe très peu de chantiers d'insertion accessibles pour un public féminin.

« C'est vrai que les chantiers d'insertion, on en a très peu des « féminins » entre guillemets, et sans mettre les gens dans des cases, mais il y a beaucoup de femmes qui vont être dirigées vers tout ce qui est ménage. » (PP 4)

L'insertion par la couture représente une nouvelle offre sur le territoire pour les chantiers d'insertion par l'activité économique en permettant de diversifier les secteurs d'activité vers lesquels est orienté le public féminin. De plus la couture telle que pratiquée par Toulouse Espace Couture valorise la créativité et se distingue des métiers de service traditionnels comme les activités de nettoyage et d'entretien domestique vers lesquels sont orientées les femmes. La dirigeante fait face aux attentes des organisations d'insertion ainsi qu'à une demande forte du secteur de la création qui souhaite orienter ses commandes vers une fabrication « 100% éthique ». Si le projet de chantier d'insertion participe aux objectifs sociaux de Toulouse Espace Couture en contribuant à la mixité culturelle, sociale et intergénérationnelle, l'insertion par l'activité économique vient également soutenir le projet entrepreneurial en permettant à l'association de remplir un carnet de commandes et développer son activité marchande. Ainsi, la dépendance du modèle entrepreneurial de l'association aux décisions des politiques publiques en termes d'insertion par l'activité économique constitue, au moment de notre enquête, un obstacle pour le développement économique de l'innovation sociale alors qu'elle disposerait d'un marché.

L'exemple de Toulouse Espace Couture nous permet d'observer la manière dont une innovation sociale institutionnelle reste étroitement dépendante des orientations et des financements publics. Si la couture constitue ici un support pertinent de remobilisation et d'émancipation pour des publics concernés, la fragilité structurelle des dispositifs d'insertion limite la portée de cette dynamique. Cette tension entre ambition sociale et contraintes institutionnelles met en évidence la difficulté de concilier un modèle économique viable avec une finalité d'inclusion sociale sur le territoire.

2.7 Un Tiers-lieu ressource pour la création de partenariats dans un contexte de mixité sociale

L'implantation dans le tiers-lieu transitoire de l'Espace Abbal offre non seulement des ressources immobilières, mais constitue également un espace privilégié pour la création de partenariats, conformément à la mission du gestionnaire du lieu, l'Agence Intercalaire, qui organise régulièrement des rencontres et des événements afin de favoriser les interactions entre les structures présentes. Parmi elles, Casa 93 occupe une place particulière. Il s'agit d'une école de stylisme gratuite, ouverte aux jeunes de 18 à 25 ans sans condition de diplôme. Créée en Seine-Saint-Denis, elle s'implante à Toulouse dans le cadre d'un projet de changement d'échelle et de déploiement dans plusieurs métropoles. L'occupation transitoire représente ici une opportunité d'expérimentation et d'ancrage territorial. L'école, qui valorise la démarche d'upcycling³⁸, occupe un local situé à l'étage de *Toulouse Espace Couture*, dont la dirigeante, spécialisée dans la maille, y intervient comme formatrice.

Des liens de coopération se tissent progressivement entre les deux structures, et des réflexions communes émergent quant à la suite de leur parcours, notamment à l'issue de la période d'occupation transitoire :

« Nous, l'idéal, ce serait de s'installer avec la Casa 93, l'école de stylisme qui est là-haut. C'est vraiment de super partenaires pour nous. L'idée serait de mutualiser les machines parce qu'on a un petit peu des projets. Aussi, on galère, mais ce n'est pas facile quand même économiquement de sortir de tout ça. »
(PP 4)

Les partenariats développés avec d'autres entreprises de l'ESS du territoire permettent de participer collectivement à des événements tels que le marché des créatrices de Toulouse ou d'envisager de nouveaux projets autour de l'entrepreneuriat féminin dans les quartiers populaires, la création d'un

³⁸ La revalorisation de matériaux recyclés pour une transformation en produits à forte valeur d'usage.

festival sur le thème des déchets, ou l'organisation de défilés de mode mettant en valeur les créateurs et créatrices des quartiers populaires. L'ancrage dans le quartier de la Reynerie confère au projet une signification particulière. L'implantation dans un quartier populaire constituait d'ailleurs un objectif initial de la dirigeante avant même sa candidature auprès de Première Brique :

« Moi, mon rêve, c'était de créer l'espace dont je rêvais en étant couturière, tout en mixant des tas de personnes différentes, en s'ouvrant l'esprit à des techniques variées. Fatima, qui vient de passer, est nigérienne. Elle a des techniques de pliage incroyables. On apprend des tas de choses en se mettant ensemble. Et ici, c'est pareil. On croise des personnes qui sont assez sensationnelles et qui sont, peut-être pas oubliées, mais on sent qu'il y a une espèce de peur chez elle d'aller vers justement des lieux qui sont un petit peu comme des institutions. Ouvrir toutes ces portes-là aussi, c'est hyper important. » (PP 4)

Les dynamiques de coopération entre créateurs sont situées et favorisées par le cadre du tiers-lieu. Ces espaces permettent les interactions entre acteurs de l'*underground*, dans une étape où leurs projets se structurent et se développent. Animés par des organisations telles que l'Agence Intercalaire pour l'Espace Abbal et *Toulouse Espace Couture* pour l'atelier. Ils favorisent les inters connexions qui peuvent aboutir à la construction de nouveaux projets d'innovation sociale à travers des mécanismes d'apprentissage, et de problématisation et de coopération.

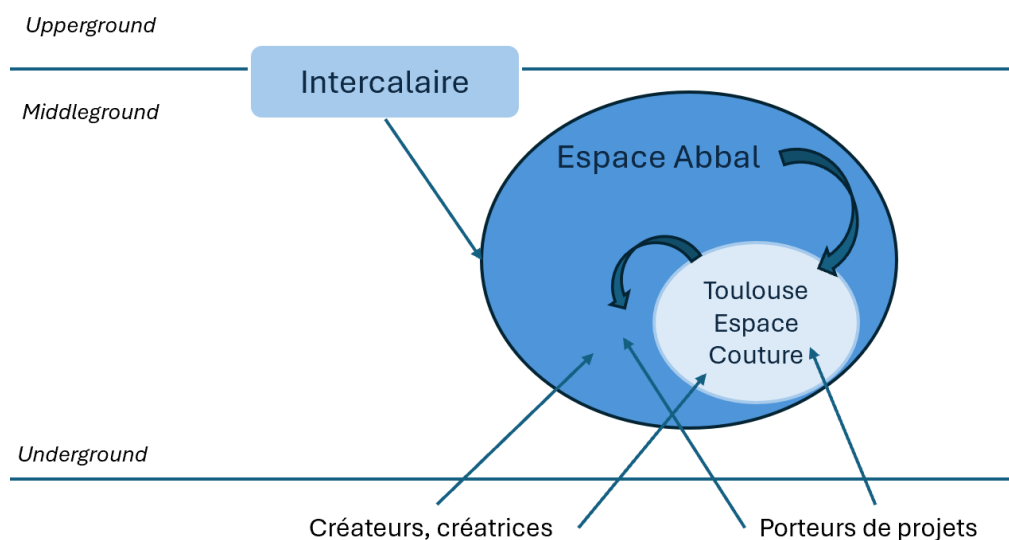


Schéma 6-5 Dynamiques dans les tiers lieux depuis une approche du *Middleground*

Source : auteur

2.7.1 Toulouse Espace Couture, un espace d'intermédiation

Toulouse Espace Couture est un carrefour de rencontres entre les habitants d'un quartier stigmatisé et ceux issus de quartiers du centre-ville, contribuant ainsi à modifier les représentations réciproques et à lever certaines réticences.

« Je pense que ça déconstruit pas mal les mentalités de certaines personnes qui n'osent pas rentrer. Puis, après, elles viennent, elles commencent à faire leurs créations et elles en sont hyper fières. On voit l'évolution de certaines personnes et c'est fabuleux. Et puis, se redonner ces petits trucs et dire : « Eh oui, tu peux faire des choses, et on peut se mélanger entre personnes différentes. » » (PP 4)

Pour certaines auto-entrepreneuses accueillies, l'implantation du projet dans ce quartier a d'abord suscité des interrogations :

« Le premier jour, je me suis dit : à la Reynerie, ça craint. (...) maintenant, c'est comme si j'allais n'importe où. Bon, il y a toujours de l'animation, mais ça ne me dérange pas plus que ça. On va à Arnaud-Bernard [quartier du centre-ville de Toulouse], il y a de l'animation aussi. C'est juste à côté. » (PP 5)

La dirigeante note néanmoins des réticences persistantes de la part de certains habitants du centre-ville, qui pourraient être intéressés par les activités de l'atelier mais hésitent à se rendre à la Reynerie : *« Mais quelque part, ça fait un tri entre les personnes qui auront envie de se rencontrer et qui sont tolérantes. Et c'est aussi ce qui fait que ça fonctionne. » (PP 4)*

Une créatrice confirme cette perception : *« On sent que les gens, en fait, ça les braque un peu. Après, il y en a qui vont avoir un premier mouvement de recul, mais qui vont se dire : "Bon, pourquoi pas ?". Mais pour certains, on sent qu'ils ne viendront pas. » (PP 6)*

Les échanges interculturels sont un enjeu central du projet, car ils permettent de faire évoluer les représentations autour de certaines questions sociales, celle de la mixité entre femmes et hommes. Le quartier est souvent perçu comme un « quartier musulman » où une culture de séparation des sexes reste ancrée. *« À la fois, je ne vais pas brusquer non plus toutes les mentalités et tout changer d'un coup... Voilà, comment faire évoluer ces choses-là ? Là, c'est un gros, gros questionnement. » (PP 4)*

La possibilité, pour les femmes, d'avoir une activité économique en dehors du foyer serait perçue comme un signe de faiblesse de l'époux, censé subvenir seul aux besoins du foyer. Ainsi, l'animatrice salariée de *Toulouse Espace Couture* a, dans un premier temps, caché son activité professionnelle à

son entourage. Par le dialogue et l'échange, ces questions sont mises en discussion et ainsi, les comportements de part et d'autre peuvent évoluer.

Les relations entre les habitantes du quartier et les institutions sont difficiles. Les associations sont perçues comme des organisations gérées par « *des Blancs avec des noms qui sonnent bien français. Et elles ont souvent cette sensation d'être prises de haut. Et ça, c'est un truc que j'ai souvent entendu. « Mais vous êtes gentils, vous êtes sympas et pas comme les autres ». D'entendre des trucs comme ça, ça fait presque mal.* » (PP 4). Le fait que l'Espace Abbal soit implanté dans un ancien Centre communal d'action sociale (CCAS), et que *Toulouse Espace Couture* occupe l'espace autrefois dédié à l'accueil du public, a pu accentuer cette appréhension.

Pour l'Agence Intercalaire, cependant, cette localisation est un atout stratégique : « *Nous, on a quand même envie d'ouvrir un peu plus le lieu aux habitants. Et justement, l'espace couture, c'est très bien pour ça, parce que c'est le premier lieu qu'on voit quand on arrive depuis la place. C'est un lieu ouvert au public, alors plutôt sur la couture, mais en tout cas, ça permet de faire une belle entrée, plus concrète que des gens qui travailleraient sur leur ordinateur.* » (PP 2)

Ainsi, dans les dynamiques de transformation sociale au sein d'un quartier spécifique les projets conjugués des tiers-lieux mettent en œuvre des mécanismes qui favorisent un changement des représentations à travers l'évolution des pratiques. L'activité économique des habitantes, rendue visible au cœur du quartier de la Reynerie, dans un espace ouvert sur la place principale participe à une évolution dans les normes sociales sur le travail des femmes. L'accès à un espace d'émancipation par la création, autrefois perçu comme un lieu de contrôle social, favorise une réappropriation symbolique et concrète de l'espace public par les habitantes. Ces nouvelles pratiques, fondées sur la mixité sociale et culturelle, permettent la confrontation entre différentes représentations et contribue à construire un sens commun et partagé. Ainsi, les lieux participent à des processus de transformation sociale par l'innovation sociale et contribuent à la construction du territoire symbolique en favorisant les connexions avec les habitants d'un quartier populaire de la ville dans un lieu d'innovation sociale.

2.7.2 Un tiers-lieu propice à l'élargissement des réseaux à travers les échanges et des projets de partenariats

Le tiers-lieu éphémère l'Espace Abbal qui accueille Toulouse Espace Couture offre un cadre qui permet de construire des synergies entre les entreprises présentes pour donner ainsi naissance à de nouvelles innovations sociales. Pour Toulouse Espace Couture, la proximité avec Casa 93, évoqué plus haut, permet d'envisager des projets communs autour de la mode et des enjeux sociaux et

environnementaux et pour ouvrir de nouveaux débouchés économiques. D'autres projets et d'autres partenariats pourraient voir le jour, mais chaque structure est mobilisée sur son propre projet, et le temps nécessaire à la mise en œuvre de collaborations n'est pas toujours disponible. C'est un des objectifs de l'Agence Intercalaire dans le projet d'occupation transitoire.

« C'est un des objectifs du projet aussi. Que ces structures puissent profiter de ce lieu là pour créer des synergies. Et il y en a certaines, c'est vraiment impressionnant. Il y en a qui sont arrivés, ils ont créé leur structure et aujourd'hui, ils ont dû changer de bureau parce qu'ils se sont développés. » (PP 2)

L'Agence Intercalaire suscite les échanges à travers des animations proposées au sein de l'espace Abbal et la configuration des lieux avec des espaces réservés aux rencontres comme la cuisine partagée.

« Ça m'arrive de manger à la cuisine commune, en face. Et donc là, on rencontre tout le monde, les différentes associations qu'il y a. Et là, et il y a une fois par mois un repas organisé où là, fait un tour de tables, où chacun parle d'où il est, pourquoi il est là. Il y a l'échange de tout l'espace en fait ». (PP 5)

En plus des rencontres organisées autour des repas communs, des espaces communs sont dédiés à l'organisation de réunions et d'événements ouverts sur l'extérieur, lesquels contribuent à la mise en relation des entreprises accueillies et à la visibilité des innovations sociales portées par les entreprises présentes.

« A chaque fois, on pense aux espaces de circulation. Par où les gens vont rentrer et comment ils vont circuler. En fait, on a un rôle dessus parce qu'on peut dire : « Ben non, en fait l'entrée principale elle sera là et pas là » et comme ça, tout le monde rentre au même endroit et donc ils vont se croiser le matin et ils vont se dire bonjour ». (PP 2)

Pour l'agence, l'expérience vécue au sein de cet espace peut conduire les entreprises à poursuivre dans cette modalité de coopération à travers la recherche d'un espace de travail partagé à l'issue de la période d'occupation transitoire. Si cette recherche de locaux relève de la responsabilité de chaque entreprise, l'Agence Intercalaire propose un accompagnement par l'organisation de sessions de recherche de locaux pour permettre à chaque entreprise de formuler ses souhaits et identifier ses besoins pour la suite. Elle apporte des conseils sur les démarches et sur l'offre disponible sur le territoire. Cet accompagnement dans la gestion de la fin du projet d'occupation transitoire peut également aboutir à une nouvelle proposition de rebond vers une autre solution d'occupation transitoire pour les entreprises qui peuvent poursuivre leur activité à l'issue de cette première expérience. Mais pour l'heure, l'occupation transitoire se prolonge et les projets de recherche de locaux sont différés, ce qui permet aux entreprises comme Toulouse Espace Couture de poursuivre

leur parcours de développement dans un espace cohérent avec les différents objectifs du projet entrepreneurial.

Le tiers lieu agit comme un dispositif de soutien à l'innovation sociale en connectant les porteurs de projets et innovateurs pour le développement de nouvelles initiatives et la création de nouveaux projets d'innovation sociale. Il intervient pour soutenir l'autonomisation des projets entrepreneuriaux dans une perspective de développement par la temporalité de la solution d'accueil proposée. En effet, les entreprises accueillies sont invitées à envisager la suite de leur parcours entrepreneurial dans un nouvel espace à partir de leur expérience d'un tiers lieu d'innovation sociale portée par les principes de l'économie sociale et solidaire.

L'expérience de *Toulouse Espace Couture* au sein du tiers-lieu éphémère de l'Espace Abbal illustre le rôle structurant des lieux d'intermédiation territoriale dans les dynamiques d'innovation sociale. Ces espaces favorisent à la fois la rencontre entre des univers sociaux éloignés, la création de synergies économiques et sociales, et la construction d'un réseau d'acteurs ancrés dans le territoire. En permettant aux habitantes du quartier, aux entrepreneuses et aux structures de l'économie sociale et solidaire de coopérer dans un cadre commun, le tiers-lieu contribue à la transformation des représentations, à la visibilité des initiatives locales et au renforcement des capacités collectives d'action.

Conclusion

Le cas de *Toulouse Espace Couture*, projet d'innovation sociale conçu par Première Brique dans le cadre du dispositif Fabrique à Initiatives, met en lumière les dynamiques d'institutionnalisation de l'innovation sociale au sein du *middleground*. Situé dans un tiers-lieu transitoire, implanté dans un Quartier Politique de la Ville, le projet montre la capacité des organisations intermédiaires à articuler l'action publique et l'initiative citoyenne, en reliant les acteurs du local (habitants, associations, micro-entrepreneuses) et ceux de l'*upperground* (collectivités, institutions, financeurs).

L'accompagnement institutionnel et partenarial a permis la montée en compétences de l'entrepreneuse, la reconnaissance du projet (label Tiers-lieu) et la construction d'un réseau de coopération. Le projet d'insertion par l'activité économique représente un levier et une contrainte : il favorise les proximités sociales et économiques, mais limite la pérennité du modèle entrepreneurial lorsque les politiques publiques d'insertion ou de financement se réorientent.

Toulouse Espace Couture apparaît ainsi comme un espace d'intermédiation et de transformation du territoire. En convertissant un ancien lieu d'action sociale en un espace de création, le projet contribue à modifier les représentations sociales, à valoriser les compétences locales et à renforcer la mixité sociale. Toutefois, la dépendance du modèle aux soutiens publics peut constituer un élément de fragilité du modèle économique d'une petite organisation de l'ESS.

3. Deux études de cas qui révèlent les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale et la spécificité des entreprises d'innovation sociale.

Introduction

En suivant le parcours d'un projet d'innovation sociale dont le développement entrepreneurial est accompagné par une organisation intermédiaire, nous avons pu identifier, à travers une approche du *middleground*, les points clés des dynamiques d'institutionnalisation de l'innovation sociale et des modèles entrepreneuriaux qui lui sont spécifiques. Les dispositifs d'accompagnement jouent un rôle central dans ces dynamiques. Ils facilitent l'accès aux ressources et orientent les trajectoires des projets en enrôlant, autour d'eux, une grande variété d'acteurs. Les organisations de l'écosystème d'innovation sociale du territoire articulent leurs interventions afin d'accompagner les différentes étapes de développement des projets. Les acteurs publics et privés situés au niveau de l'*upperground* sont sollicités pour apporter, à travers les dispositifs auxquels ils participent, des ressources aux porteurs de projet. Quant aux créateurs, situés au niveau de l'*underground*, ils élargissent leur réseau et développent des stratégies pour surmonter les limites du territoire en tissant des liens avec des écosystèmes exogènes. Cette dynamique renforce leur reconnaissance et contribue à l'institutionnalisation de leur démarche entrepreneuriale dans le territoire.

3.1 L'institutionnalisation d'un modèle organisationnel hybride spécifique à l'innovation sociale.

Si les deux projets d'innovation sociale observés présentent de nombreux éléments de distinction, ils partagent toutefois des constantes dans la définition de leur modèle organisationnel. Tous deux s'appuient sur une phase d'enquête visant à mettre en lumière un besoin non couvert, ni par la puissance publique ni par le marché. Cette enquête mobilise différents acteurs et constitue un effort

de problématisation à l'origine de l'élaboration d'une solution, laquelle prendra la forme d'un projet entrepreneurial.

Les deux projets bénéficient d'un accompagnement par l'organisation intermédiaire Première Brique, à travers un premier dispositif s'appuyant sur les acteurs de l'écosystème d'innovation sociale au niveau du *middleground*, ainsi que sur les organisations publiques et privées situées au niveau de l'*upperground*. Cette première phase de développement permet le passage de l'idée à la formalisation d'un projet entrepreneurial d'innovation sociale, l'identification d'un modèle organisationnel et la définition d'une première trajectoire économique. Pour le projet *La Flâneuse*, cet accompagnement aboutit à la création d'une SAS, l'entreprise *E-Hé*. Pour *Toulouse Espace Couture*, l'ingénierie de la Fabrique à Initiatives conduit Première Brique à constituer une association, cadre du développement du projet entrepreneurial. Dans une seconde phase, l'accès à de nouveaux dispositifs d'accompagnement, via des candidatures à des appels à projets ou à des concours, permet aux porteurs de projet d'expérimenter leur solution auprès des publics concernés. Première Brique impulse cette dynamique dans son processus d'accompagnement :

« C'est sûr que quand on aborde la question de la stratégie de financement au départ — financer la partie R&D, expérimentation, étude de faisabilité et démonstration — il n'y a que les appels à projets qui viennent financer. Donc oui, ça fait partie des conseils qu'on leur donne. On a une sorte de frise, par étape, des financeurs qui interviennent, et ensuite les porteurs de projet s'en saisissent ou pas. » (PB 2)

Pour accompagner cette nouvelle étape du développement entrepreneurial, les porteurs de projet doivent acquérir de nouvelles compétences et mobiliser des ressources financières supplémentaires. L'accès à de nouveaux dispositifs, ainsi que la mise en œuvre concrète des projets, les conduisent à élargir leurs réseaux et à l'étendre à l'extérieur des frontières du territoire, afin de pallier les limites des ressources locales.

Ainsi, pour *E-Hé*, l'intégration au dispositif *Smart City* permet une première expérimentation de *La Flâneuse* dans plusieurs établissements de la métropole. Puis, des concours nationaux vont ouvrir les portes du musée du Louvres pour une expérimentation dans un établissement de renommée internationale. De son côté, *Toulouse Espace Couture* tisse des liens à l'échelle régionale, obtient le label *Tiers-lieu* de la Région Occitanie et bénéficie d'une visibilité accrue au niveau national grâce à son référencement par *France Tiers-Lieux*³⁹.

Ce cheminement à travers les dispositifs marque une troisième phase de développement : celle de la reconnaissance institutionnelle des projets d'innovation sociale, tant par les acteurs de l'*upperground*

³⁹ <https://cartographie.francetierslieux.fr/#?text=Toulouse%20Espace%20>

que par l'écosystème d'innovation sociale, à travers leur participation à des événements publics qui renforcent leur visibilité et leur légitimité.

« Être lauréat de la Silver Valley c'est un prix financier de dix mille euros de la part de la Silver Valley. C'est un second prix financier du territoire du Grand Orly, de dix mille euros. C'est un partenariat de trois ans avec l'AFNOR⁴⁰ sur le label « testé et approuvé par les seniors ». C'est une visibilité au niveau national avec une action de presse. C'est un suivi pendant un an avec la Silver Valley, donc avec Nicolas Menet, avec le cluster européen de la Silver économie. Et donc ils nous apprennent à entrer dans les subtilités du projet que l'on manipule encore grossièrement. Et puis, derrière cette visibilité, c'est de la mise en relation, ce sont des prises de paroles. » (PP 1).

Si les dispositifs d'accompagnement structurent les trajectoires des projets d'innovation à travers des outils de gestion et une ingénierie spécifique, tous ne relèvent pas d'une logique exclusivement dédiée à l'innovation sociale. Certains sont ancrés dans les principes de l'économie sociale et solidaire, tandis que d'autres répondent principalement à des logiques marchandes fondées sur la performance économique. Les candidatures à ces dispositifs représentent un investissement considérable et impliquent, pour les entrepreneurs, un effort d'adaptation et de mise en conformité avec les différents attendus institutionnels.

Ces dispositifs façonnent ainsi des trajectoires entrepreneuriales hybrides, en amenant les porteurs de projet à articuler la logique marchande tournée vers la rentabilité et la logique publique centrée sur l'utilité sociale (Chabaud et al., 2022). Après la phase d'expérimentation, l'enjeu majeur devient celui de l'hybridation des ressources et de l'accès au marché, conditions essentielles à la pérennisation du modèle économique et au développement du projet entrepreneurial.

⁴⁰ Association française de normalisation.

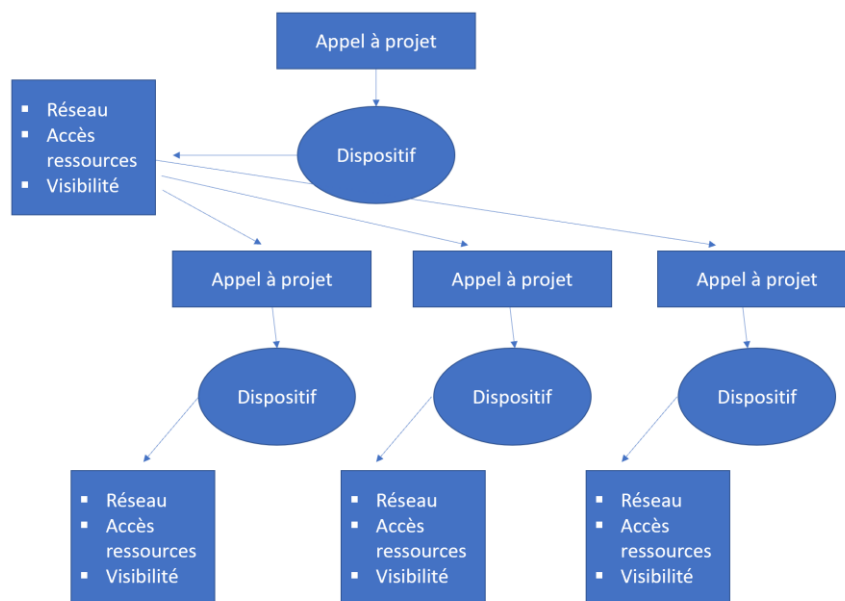


Schéma 6-6 Parcours entrepreneurial d'innovation sociale à travers les dispositifs

Source : auteur

Cette dynamique contribue à l'institutionnalisation d'un modèle entrepreneurial hybride, caractéristique de l'innovation sociale. Face à la multiplicité des dispositifs existants, les entrepreneurs élaborent des stratégies visant à optimiser leurs efforts, à sélectionner les dispositifs les plus adaptés à leurs besoins et à mobiliser les ressources les plus pertinentes. Ce processus conduit les porteurs de projet à devenir des acteurs de l'institutionnalisation de l'innovation sociale, par les démarches qu'ils engagent pour valoriser leur initiative auprès d'un large éventail d'acteurs publics et privés. Par effet indirect, ils participent également à la valorisation et à la visibilité de l'écosystème d'accompagnement métropolitain, renforçant ainsi la légitimité collective de ces dispositifs. Cette dynamique contribue, en retour, à la construction de représentations partagées autour des enjeux d'utilité sociale et des formes organisationnelles propres à l'entrepreneuriat social.

3.2 Un rapport ambivalent aux statuts juridiques de l'ESS : quels arrangements institutionnels dans un modèle entrepreneurial hybride ?

Notre étude de cas met en évidence, pour les deux projets analysés, une ambivalence dans le rapport des entrepreneurs aux statuts juridiques de l'économie sociale et solidaire (ESS) tels que définis par la loi de 2014. Ces statuts représentent un idéal de référence, porteur de valeurs partagées, mais soulèvent en pratique une difficulté majeure : celle de la gouvernance. Le recours à un modèle

entrepreneurial hybride crée en effet un point de tension dans la cohabitation entre logiques marchandes et logiques publiques — au sens de l'utilité sociale du projet — tant pour les entrepreneurs que dans leur relation avec l'organisation intermédiaire. Première Brique, à travers ses dispositifs, oriente les porteurs de projet vers l'adoption d'un statut juridique relevant de l'ESS lorsque le projet se transforme en entreprise. L'organisation intermédiaire poursuit ici une stratégie de développement du secteur économique de l'ESS dans le territoire, cherchant à démontrer la pertinence et la performance de ces modèles par la consolidation d'un secteur à part entière.

Première Brique met en avant les avantages offerts par les statuts définis par la loi ESS de 2014 auprès des porteurs de projets, et, comme nous l'avons vu, elle engage également un travail institutionnel auprès de la collectivité pour en favoriser la reconnaissance. L'accès à des financements et à des dispositifs de soutien dédiés, de même que la possibilité de répondre à la commande publique lorsque les cahiers des charges intègrent des critères sociaux et environnementaux, constituent autant d'opportunités valorisées par l'organisation intermédiaire. Toutefois, les statuts juridiques de l'ESS comportent également certaines contraintes, notamment en matière de gouvernance partagée et de redistribution des résultats.

La gouvernance partagée constitue précisément un point de tension relevé par les deux entreprises observées. La performance des projets entrepreneuriaux est en effet évaluée à l'aune de leur viabilité économique et de leur croissance rapide : capacité à créer de l'emploi sur le territoire pour *Toulouse Espace Couture*, mise en production et diffusion des *Flâneuses* pour *E-Hé*. Ces exigences supposent, au démarrage, un pilotage agile permettant une adaptation rapide aux contraintes et opportunités de l'environnement. Les deux entreprises sont ainsi structurées autour d'une gouvernance assumée par les porteurs de projets eux-mêmes. En effet, la perte de pouvoir sur le projet entrepreneurial, induite par le partage des décisions au sein de processus de délibération collective, constitue pour les entrepreneurs un risque et une contrainte qu'ils ne sont pas disposés à accepter. La nécessité de parvenir à un modèle économique efficient dans un délai relativement court leur paraît difficilement compatible avec la lenteur inhérente à une gouvernance délibérative. Cette tension s'est notamment traduite, pour *E-Hé*, par des désaccords avec l'organisation intermédiaire sur le choix du statut et sur les modalités de gouvernance. Pour *Toulouse Espace Couture*, dont le statut associatif a été conservé, cette centralisation des décisions découle d'une situation de fait : le bureau de l'association, constitué par Première Brique avant la transmission du projet, n'a pas été en mesure d'accompagner durablement la dirigeante.

Il est intéressant de noter que Première Brique elle-même a opté pour une gouvernance resserrée et peu formalisée, privilégiant la flexibilité et l'efficacité opérationnelle pour consolider son propre

modèle économique. On peut toutefois observer que, dans les trois situations, les porteurs de projets sont conscients de l'enjeu que représente une gouvernance davantage conforme aux principes portés par l'ESS. Cependant, celle-ci demeure pour eux un idéal, renvoyé à un horizon ultérieur.

Ainsi, notre analyse conduit à interroger l'adaptation des statuts juridiques de l'ESS aux réalités des modèles entrepreneuriaux hybrides. Ces derniers reposent sur une forte autonomie stratégique et sur l'engagement de quelques acteurs clés, indispensables à la performance et à la pérennité des projets. Le défi consiste alors à trouver des arrangements institutionnels capables de concilier l'agilité entrepreneuriale nécessaire au développement avec les principes démocratiques et redistributifs portés par l'économie sociale et solidaire.

3.3 Des processus d'apprentissage collectifs, vecteurs d'institutionnalisation de l'innovation et porteurs de transformations sociales

La dimension collective est bien présente dans les approches entrepreneuriales observées. Elle se situe dans la coopération avec les acteurs de l'écosystème et dans les processus menés par les porteurs de projet pour intéresser, impliquer et mobiliser autour du projet d'innovation sociale les acteurs du territoire et les publics concernés. Elle est également présente dans les démarches de co-construction des solutions en associant les parties prenantes et les publics concernés à l'élaboration et la conception des produits ou des services. Les démarches collectives s'inscrivent dans l'animation de l'écosystème d'acteurs et sont impulsées et animées par les porteurs de projet, à leur initiative. Comme pour l'entreprise E-Hé qui apporte, dès son entrée dans le dispositif d'incubation, une démarche de co-construction participative avec les usagers, et contribue alors à enrichir le dispositif de l'incubateur, par l'approche du design universel impliquant les publics concernés dans l'élaboration de la réponse au besoin, ce qui va séduire l'organisation intermédiaire Première Brique :

« Oui, c'est un projet d'innovation sociale puisque ça répond assez à cette méthode d'intégration des usagers dans la conception du produit ou du service pour qu'il soit en phase avec les besoins du territoire, les besoins sociaux. Donc ça, ça nous a intéressé. » (PB 2)

L'expérimentation de la Flâneuse dans les établissements recevant du public a conduit les porteurs de projets à travailler avec les personnels en charge de l'accueil pour favoriser l'utilisation de la Flâneuse par les publics en les sensibilisant à l'accueil des personnes en perte de mobilité ou en situation de handicap. Une restitution par les personnels du Louvres à l'occasion du salon du Sitem mettra en

lumière leur implication dans le projet et leur appropriation de cette problématique dans leurs pratiques professionnelles.

Concernant Toulouse Espace Couture la dimension collective du projet se traduit par un effort de l'organisation pour favoriser la mixité sociale dans un espace situé au cœur d'un quartier stigmatisé. Au sein de l'atelier, les problématiques sociales et culturelles ne sont pas ignorées puisqu'elles font l'objet d'un dialogue permanent qui permet de formuler les controverses en évitant qu'elles prennent la forme de tensions ou de conflits. Les activités proposées favorisent la participation de personnes issues du centre-ville ou d'autres quartiers de la ville, qu'elles soient elles-mêmes entrepreneuses ou adhérentes. Cette dynamique collective vient renforcer la mixité sociale et culturelle portée par le projet. La dimension environnementale est également un pilier du projet, apporté par l'entrepreneuse qui vient ainsi enrichir la proposition élaborée initialement par Première Brique en apportant une dimension écologique au projet. Le travail de sensibilisation mené par Toulouse Espace Couture permet la création de nouvelles méthodes de création à partir du réemploi. Ces méthodes sont appropriées par l'ensemble des usagers et usagères de l'association ce qui entraîne des changements de comportements et de pratiques, ce qui vient modifier les techniques de création et transforme les représentations et la culture autour de la mode. Elle permet également à Toulouse Espace Couture d'intégrer de nouveaux réseaux en élargissant son territoire. Toulouse Espace Couture va se rapprocher de la Fédération de la Mode Circulaire⁴¹ dans la perspective de créer un réseau local et régional pour se saisir des nouvelles lois sur le recyclage de l'industrie textile et de la mode.

Les compétences sur cette problématique sont renforcées au sein de la communauté constituée par les adhérents, les usagers et par les créateurs accueillis. Elles se transmettent dans un processus d'apprentissage et sont portées au sein des réseaux pour contribuer à l'évolution des pratiques des créateurs et créatrices et des consommateurs.

Conclusion

Nos observations permettent d'identifier des points communs entre deux trajectoires de l'innovation sociale, à partir d'une analyse des dynamiques entrepreneuriales accompagnées par des dispositifs de soutien à l'innovation sociale. En nous intéressant aux stratégies déployées par les porteurs de projets,

⁴¹ <https://federationmodecirculaire.fr/>

cette étude met en lumière le rôle joué par les deux entreprises dans les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale et de transformation sociale.

Les dispositifs d'accompagnement des porteurs de projets, situés au niveau du *Middleground*, mobilisent une grande diversité d'acteurs et conduisent les entrepreneurs de l'innovation sociale à développer un modèle entrepreneurial hybride, fondé sur des arrangements entre différentes logiques institutionnelles. L'identification des différentes étapes du développement entrepreneurial de l'innovation sociale montre que certains dispositifs relèvent d'une logique marchande, orientant le parcours vers la recherche de performance économique, tandis que d'autres s'inscrivent dans une logique publique, centrée sur l'utilité sociale du projet. Pour répondre à ces logiques institutionnelles parfois contradictoires, les porteurs de projets élaborent des modèles hybrides articulant recherche de performance économique et attachement aux principes et valeurs dont ils sont porteurs. Quelle que soit l'orientation des dispositifs, les entrepreneurs doivent construire un modèle capable d'accéder à un marché afin d'assurer la viabilité de leur projet. Ces dynamiques, situées au niveau du *Middleground*, mobilisent les quatre piliers que sont les lieux, les espaces, les événements et les projets, lesquels contribuent à l'institutionnalisation de l'innovation sociale et dessinent une trajectoire spécifique pour les projets entrepreneuriaux.

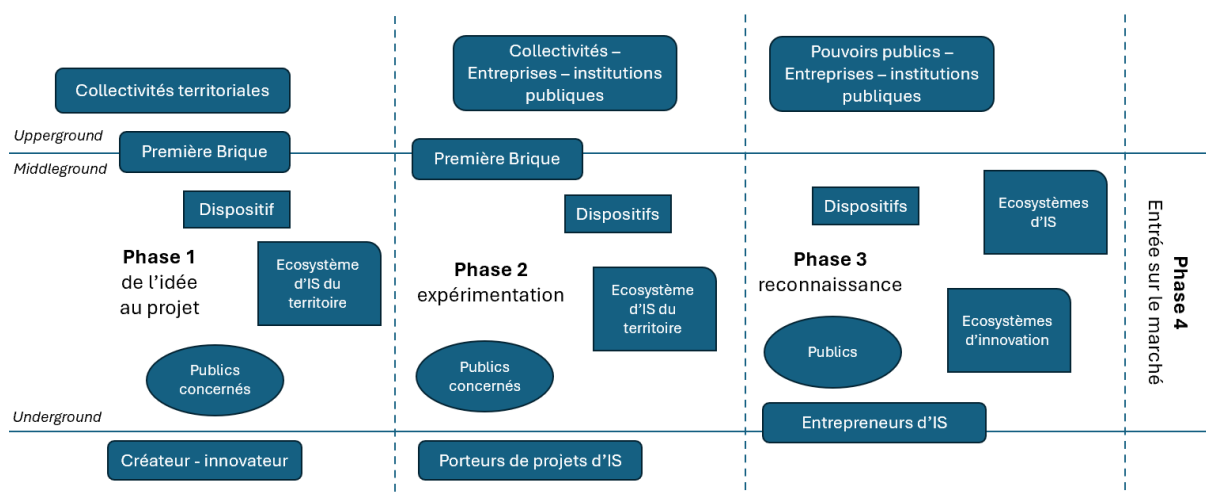


Schéma 6-7 Présentation des quatre phases de développement entrepreneurial de l'innovation sociale

Source : auteur

Nous avons également constaté que les modèles organisationnels prévus par la loi ESS de 2014, fondés sur une gouvernance partagée, ne sont pas véritablement mis en œuvre dans les deux projets étudiés. Pour franchir les différentes étapes du développement entrepreneurial, les porteurs de projets

privilégient une gouvernance resserrée, leur offrant une plus grande agilité pour s'adapter rapidement aux incertitudes de l'environnement et conserver la maîtrise des orientations stratégiques. Cependant, la dimension collective reste bien présente dans le parcours entrepreneurial. Elle se manifeste à travers l'implication des parties prenantes dans l'élaboration du service ou du produit, leur participation à sa mise en œuvre et à sa diffusion, générant ainsi des processus d'apprentissage collectif. Ces processus participent à l'institutionnalisation de l'innovation sociale et produisent des effets de transformation sociale au sein des territoires concernés.

Conclusion chapitre VI

L'analyse croisée des parcours de l'entreprise E-Hé et du projet Toulouse Espace Couture met en lumière les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale à partir des dynamiques entrepreneuriales situées au sein du *middleground*. Ces deux trajectoires illustrent la manière dont les dispositifs d'accompagnement structurent et soutiennent le développement de projets d'utilité sociale, tout en imposant aux entrepreneurs de composer avec des logiques institutionnelles diverses — publiques, marchandes et citoyennes.

Première Brique, en tant qu'organisation intermédiaire, joue un rôle central d'intermédiation entre les acteurs de l'*underground* et ceux de l'*upperground*, en activant les ressources territoriales, les réseaux et les dispositifs nécessaires à la transformation d'une idée en projet entrepreneurial. Ces dispositifs assurent la continuité de l'accompagnement à chaque étape (conception, expérimentation, développement et changement d'échelle) et contribuent à légitimer les innovations sociales dans le territoire. Toutefois, cette dépendance aux dispositifs d'accompagnement peut également représenter une contrainte, car elle exige des ajustements permanents et des compromis entre l'identité initiale des projets et les attentes des acteurs de l'*upperground*.

Les deux cas étudiés montrent que l'institutionnalisation de l'innovation sociale ne relève pas d'un processus descendant, impulsé uniquement par les politiques publiques, mais d'une coproduction progressive, issue des interactions, des apprentissages et des médiations entre les acteurs du territoire. Les entrepreneurs deviennent ainsi eux-mêmes des agents d'institutionnalisation, en contribuant à la reconnaissance, à la diffusion et à la légitimation de l'innovation sociale dans les structures économiques et politiques locales.

Enfin, ces trajectoires révèlent les tensions inhérentes aux modèles entrepreneuriaux hybrides de l'innovation sociale. Si les statuts de l'ESS constituent un horizon de référence, les entrepreneurs privilégient souvent une gouvernance resserrée pour maintenir leur agilité et leur capacité d'action face aux incertitudes de l'environnement. La dimension collective demeure néanmoins essentielle : elle se manifeste dans la co-construction des solutions, la participation des parties prenantes et les apprentissages collectifs qu'elle génère. Ces dynamiques collectives, en transformant les pratiques et les représentations, participent à la construction territoriale de l'innovation sociale et à la production de transformations sociales.

Conclusion partie 3

Première Brique contribue à la mise en œuvre d'une politique publique territoriale d'innovation sociale et de soutien au secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS). Les acteurs de l'organisation s'appuient, d'une part, sur le cadre réglementaire pour impulser des évolutions dans les pratiques de l'administration territoriale, et, d'autre part, sur les méthodes d'animation et de sensibilisation issues de l'éducation populaire afin d'impliquer une grande diversité de publics dans le soutien aux projets d'innovation sociale sur le territoire. Ainsi, Première Brique accompagne les évolutions des pratiques et des représentations, tout en renforçant la légitimité des solutions d'innovation sociale pour répondre, en termes de produits et de services, aux besoins du territoire.

Le positionnement particulier des acteurs, à la fois au sein de la collectivité et dans une organisation relevant de l'ESS, permet de consolider des mécanismes d'interaction entre une grande variété d'acteurs, grâce à la légitimité et à la reconnaissance de Première Brique, tant auprès des institutions de l'*upperground* que des acteurs de l'*underground*. Nous avons montré que le choix organisationnel retenu pour la structuration de Première Brique lui confère une forte autonomie décisionnelle et une grande agilité pour faire face aux incertitudes et adapter ses offres d'accompagnement aux besoins du territoire. Elle adopte une démarche entrepreneuriale d'innovation sociale pour soutenir son propre développement, en adossant son modèle économique à la fois sur des financements publics et sur des financements privés, apportés par de grandes entreprises du territoire qu'elle associe, en retour, à ses dispositifs d'accompagnement de projets d'innovation sociale. Nous avons pu mettre en lumière le rôle des dispositifs d'accompagnement dans les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale et dans l'animation d'un *middleground* de l'innovation sociale. Ces dispositifs instrumentent l'action des organisations d'accompagnement, impriment des trajectoires aux projets entrepreneuriaux et participent à la dynamique d'interrelations entre les différentes parties prenantes de l'écosystème.

Première Brique se présente comme une organisation intermédiaire, dans la mesure où elle joue un rôle d'intermédiation entre les porteurs de projets et créateurs d'innovation sociale de l'*underground*, et les institutions et grandes entreprises de l'*upperground*, en activant les composantes du *middleground* : espaces, lieux, projets et événements. Elle agit au sein d'un écosystème d'innovation sociale qu'elle contribue à animer et à fédérer, en lien avec les acteurs du soutien à l'entrepreneuriat social. L'analyse des mécanismes de résolution des tensions liées à l'arrivée de nouveaux acteurs de l'accompagnement, notamment lors de la mise en place des dispositifs régionaux de l'Occitanie, nous

a permis d'identifier des mécanismes de médiation entre acteurs, fondés sur l'activation des proximités spatiales et culturelles, ainsi que sur la mise en œuvre des principes de l'ESS — en particulier la coopération comme principe d'action. L'observation de cette séquence a révélé la capacité de l'écosystème à se recomposer et à intégrer de nouveaux acteurs, témoignant ainsi de sa vitalité. Première Brique apparaît ainsi comme un acteur clé de la construction territoriale de l'innovation sociale.

La présentation des deux projets d'innovation sociale — La Flâneuse et Toulouse Espace Couture — et de leurs parcours à travers les accompagnements dont ils ont bénéficié, complète cette première analyse en adoptant le point de vue des porteurs de projets. Le suivi longitudinal du projet de l'entreprise E-Hé et de *La Flâneuse* met en évidence les stratégies déployées par les porteurs de projets pour accéder aux ressources nécessaires à leur développement. L'accompagnement par Première Brique, dans le cadre de l'incubateur, constitue une étape fondatrice dans la transformation d'une idée en projet d'innovation sociale doté d'un modèle économique. La mise en œuvre de processus de co-construction avec les publics concernés, l'expérimentation du produit et l'évaluation de son impact social représentent trois étapes clés du développement de l'entreprise, reposant largement sur les ressources du territoire.

Les besoins croissants en ressources et en compétences ont conduit les porteurs de projets à multiplier les candidatures à des appels à projets et à des concours, leur permettant d'élargir leurs réseaux et d'acquérir une visibilité nationale. Cependant, le territoire peut aussi constituer une limite, notamment en matière de développement de marché, comme l'a illustré le cas de *La Flâneuse*. Nous avons également observé que cette stratégie d'élargissement et de diversification des réseaux est également mise en œuvre par Première Brique dans son propre développement. De même, *Toulouse Espace Couture*, encore jeune au moment de notre enquête, s'inscrit progressivement dans des réseaux régionaux et nationaux, renforçant à la fois son accès aux ressources et sa légitimité sur le territoire.

Nous avons identifié un point de tension entre les porteurs de projets et les acteurs de Première Brique concernant le choix du statut juridique de l'entreprise. Ces tensions traduisent deux visions divergentes quant à la meilleure stratégie pour accompagner les effets de transformation sociale : une approche intégrée à l'économie marchande, valorisant la performance économique comme gage de crédibilité, et une approche fondée sur les modèles de l'ESS, perçue comme garante de la fidélité aux objectifs initiaux et comme levier d'accès aux financements et à la commande publique. Au-delà de ces divergences, les deux projets étudiés montrent que les contraintes associées aux statuts de l'ESS, en particulier celles liées à la gouvernance partagée, constituent un frein à la performance et à la

croissance des projets entrepreneuriaux. Les trois organisations observées se caractérisent ainsi par un sommet stratégique resserré, privilégiant l'agilité décisionnelle.

L'étude de Toulouse Espace Couture a permis d'éclairer plus spécifiquement le rôle des lieux dédiés à l'innovation sociale et à l'ESS dans les dynamiques entrepreneuriales et les processus de transformation sociale du territoire. Ces lieux favorisent les interactions entre les acteurs de l'écosystème et les publics concernés, en créant des espaces d'interrelations qui stimulent l'innovation. Nous avons observé divers mécanismes contribuant à la transformation des pratiques, des représentations et des cultures, à travers des processus d'apprentissage situés au cœur des activités et des événements auxquels l'atelier s'associe. Néanmoins, la dépendance aux orientations des politiques publiques, notamment celles liées à l'insertion par l'activité économique, demeure un point de fragilité : tout changement d'orientation peut avoir des effets significatifs sur le projet, tant sur ses objectifs que sur son modèle économique.

Enfin, notre étude montre que les projets entrepreneuriaux d'innovation sociale doivent composer avec plusieurs logiques institutionnelles, et répondre simultanément à trois défis : atteindre une rentabilité économique, poursuivre un objectif de transformation sociale, et s'inscrire dans un modèle de gouvernance collective et démocratique. Cette tension structurelle façonne le développement de projets entrepreneuriaux spécifiques à l'innovation sociale. Cependant, c'est au sein même des processus d'institutionnalisation de ces innovations que se construisent des dynamiques collectives, des significations partagées et des transformations des pratiques et des représentations. Ces processus, situés dans le *middleground* de l'innovation sociale, participent ainsi à la construction et à la transformation du territoire.

Partie 4 – Discussion et conclusion

Introduction

Dans un contexte de crise économique, sociale et environnementale, on observe un renouveau de l'intérêt de la puissance publique pour l'économie sociale et solidaire (ESS) et pour l'innovation sociale. Considérée comme une alternative pour répondre aux difficultés contemporaines en renforçant l'action publique, l'économie sociale et solidaire représente un tiers secteur, à côté de l'économie de marché et de l'action publique, venant compléter un système économique défaillant en comblant ses manques et en réparant les effets négatifs des modèles classiques et dominants. Le secteur de l'ESS apporte, par l'innovation sociale, des réponses nouvelles à des besoins pour lesquels ni la puissance publique ni l'économie capitaliste n'ont de solution.

En France, au début du XXI^e siècle, on assiste à une étape majeure de l'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire et de l'innovation sociale, avec l'adoption de la loi ESS de 2014, qui offre un cadre réglementaire et des politiques publiques dédiées. Cette loi fixe une définition de l'innovation sociale et établit les statuts juridiques des entreprises du secteur de l'ESS. Elle impulse la mise en œuvre de politiques publiques de soutien. Cette institutionnalisation, située au niveau central, fait l'objet de notre recherche. Nous analysons les conditions de mise en œuvre d'une politique territoriale d'innovation sociale dans la métropole toulousaine. En effet, l'innovation sociale est située, car elle émerge dans un contexte donné, au plus près des situations problématiques auxquelles elle entend apporter une réponse (Cloutier, 2003 ; Hillier et al., 2004 ; Klein et Harrison, 2011 ; Klein, Laville et Moulaert, 2014). Ces réponses sont élaborées par les publics concernés, des individus ou des collectifs d'acteurs.

Cependant, l'innovation sociale émerge à partir d'une lecture critique des modèles sociaux, politiques et économiques dominants et vise également à répondre à des aspirations d'émancipation, en s'adossant à des principes de solidarité, de partage de la valeur créée, de lucrativité limitée et de gouvernance collective. Elle revêt ainsi une double dimension, à la fois économique et politique (Laville, 2014 ; Duverger, 2019, 2023). Les porteurs d'innovation sociale nourrissent, à travers leurs propositions, un objectif de transformation sociale, qui s'inscrit dans une radicalité plus ou moins forte, entre innovation de réparation et innovation de transformation. Il s'agit, dans tous les cas, de susciter des changements dans les modalités de production, de décision, de pratiques, de normes et de culture.

Comme le souligne notre revue de littérature, ces transformations sociales sont l'aboutissement d'un processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale (Laville, in Klein et al., 2014).

Tout au long de son processus d'émergence et de développement en projet entrepreneurial, l'innovation sociale s'appuie sur des mécanismes d'appropriation par divers acteurs, parties prenantes de sa construction, pour déboucher sur sa légitimation par son environnement. Toutefois, la littérature alerte sur les effets ambivalents de ces processus d'institutionnalisation quant à la capacité de l'innovation sociale à produire de réelles transformations sociales. En effet, les acteurs de l'innovation sociale concluent des compromis avec leur environnement pour assurer la réalisation, la reconnaissance et la diffusion de leurs projets. Ces compromis, passés avec une diversité d'acteurs institutionnels publics ou privés, peuvent entraîner un phénomène de banalisation, c'est-à-dire une neutralisation de la dimension critique et des objectifs politiques de l'innovation, au profit de sa fonction opérationnelle, renforçant ainsi l'action de l'État et du marché qu'elle contribue à légitimer. Cependant, la littérature relève également que les processus d'institutionnalisation ont, malgré tout, des effets de transformation, dans la mesure où l'innovation sociale suscite des évolutions de son environnement, parfois discrètes, mais réelles, par un processus incrémental (Klein et Harrison, 2011 ; Richez-Battesti et al., 2012).

En nous intéressant aux démarches des acteurs de l'ESS de la métropole toulousaine, ainsi qu'aux dynamiques de soutien et d'accompagnement des projets d'innovation sociale dans le territoire, nous avons observé les mécanismes qui favorisent, localement, les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale et leurs effets sur les transformations sociales. Nous avons notamment suivi le parcours d'une organisation intermédiaire, Première Brique, et sa participation à l'animation d'un écosystème d'innovation sociale. En étudiant le développement de deux projets d'innovation sociale accompagnés par cette organisation, nous avons mis en lumière la contribution des porteurs de projets aux dynamiques de transformation sociale.

En nous appuyant sur l'approche théorique du *Middleground* (Cohendet et al., 2010 ; Grandadam et al., 2013 ; Muller et al., 2021), nous avons mobilisé un cadre d'analyse initialement conçu pour observer les phénomènes de créativité urbaine afin d'analyser les processus d'institutionnalisation des innovations sociales. L'émergence et le développement de l'innovation sociale impliquent une grande diversité d'acteurs qui interagissent, résolvent des tensions et mobilisent des dispositifs variés. Ces dynamiques contribuent à la structuration d'un écosystème qui accompagne les processus de transformation et participe à la construction du territoire (Raulet-Croset, 2008, 2021 ; Nadou et Pecqueur, 2020). En analysant les interactions entre les institutions de l'*upperground* et les créateurs de l'*underground*, nous avons identifié, au niveau du *middleground*, les mécanismes

d'institutionnalisation de l'innovation sociale et les effets de transformation qu'ils produisent dans le territoire. Nous proposons de désigner ce *middleground*, favorable à la transformation sociale et animé par une intermédiation fondée sur les principes de l'ESS, comme un *middleground* de l'économie sociale et solidaire dans le territoire.

L'analyse nous a permis d'appréhender les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale à travers les dynamiques entrepreneuriales et territoriales observées dans la métropole toulousaine. En mobilisant l'approche du *middleground*, nous avons montré comment les interactions entre les acteurs publics, privés et citoyens contribuent à la structuration d'un écosystème d'innovation sociale et à la production de transformations, à la fois organisationnelles et sociales. Ces observations ouvrent désormais la voie à une mise en perspective théorique des résultats obtenus. Le chapitre VII propose ainsi une discussion de ces enseignements à la lumière des cadres conceptuels mobilisés, afin d'identifier les contributions de la recherche à la compréhension des dynamiques d'institutionnalisation de l'innovation sociale et du rôle des organisations intermédiaires dans la construction territoriale de l'économie sociale et solidaire.

Chapitre VII – Discussion

Introduction

Ce septième chapitre nous permettra de présenter nos contributions empiriques concernant les conditions favorables et les mécanismes de structuration de l'innovation sociale dans le territoire, ainsi que nos contributions théoriques relatives à l'intermédiation territoriale de l'ESS et à l'approche du *Middleground*, en distinguant les spécificités du *Middleground* de l'ESS dans sa participation à la construction du territoire.

La première partie du chapitre rappelle les conditions de constitution d'un espace favorable à la création et au développement de l'innovation sociale. Nous identifions plus particulièrement les facteurs qui permettent l'émergence et la structuration d'un écosystème d'innovation sociale, réunissant les acteurs de l'accompagnement des projets et animant une dynamique d'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire dans le territoire.

La deuxième partie du chapitre est consacrée à nos contributions à la littérature sur l'intermédiation territoriale, en en soulignant les spécificités lorsqu'elle est portée par l'économie sociale et solidaire. En éclairant son rôle dans les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale et celui des dispositifs, nous précisons les mécanismes d'intermédiation et mettons en évidence le rôle joué par une organisation intermédiaire de l'ESS. Cette analyse nous conduit à présenter les mécanismes propres au *Middleground* de l'ESS et à expliciter les dynamiques qui accompagnent le passage de l'innovation sociale entre les *grounds*. Nous observons que la trajectoire de l'innovation sociale à travers les *grounds* entraîne des arrangements institutionnels qui participent au renouvellement des formes de partenariat entre institutions publiques et acteurs privés, notamment dans la relation partenariale entre une collectivité territoriale et un acteur de l'ESS.

Nous avons constaté qu'il existe différentes trajectoires de développement entrepreneurial pour l'innovation sociale. Nous reviendrons, dans la troisième partie du chapitre, sur les mécanismes qui accompagnent ces trajectoires, en les précisant. La composition de l'*upperground* — selon la présence du secteur marchand et des institutions publiques — ainsi que l'ancrage territorial des projets influent sur la trajectoire des projets d'innovation sociale. Nous identifions deux formes distinctes d'institutionnalisation : l'une verticale et l'autre horizontale. Nous présenterons les mécanismes propres à ces processus ainsi que les effets de transformation sociale qu'ils produisent dans le territoire.

Enfin, la quatrième partie du chapitre sera consacrée aux contributions théoriques relatives au *Middleground*, issues de l'analyse des dynamiques d'institutionnalisation de l'innovation sociale. Nous mettrons en évidence les étapes et les processus spécifiques de structuration du *Middleground* de l'ESS. Dans ces processus, nous observons que les acteurs marchands de l'*upperground* ne jouent pas un rôle structurant dans l'institutionnalisation de l'innovation sociale, mais qu'ils interviennent de manière décisive lors de l'entrée de l'innovation sociale sur le marché. Nous interrogerons également la place des publics concernés, qui jouent un rôle particulier dans les processus d'émergence, de développement et d'institutionnalisation de l'innovation sociale. Alors que ces acteurs sont absents de la littérature consacrée au *Middleground*, leur intégration apparaît pourtant indispensable à l'analyse des dynamiques de l'innovation sociale. Enfin, en nous intéressant au lien entre le *Middleground* et le territoire, nous montrerons l'intérêt, pour l'analyse des processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale, d'envisager les connexions entre plusieurs *Middlegrounds*, que nous proposons de distinguer.

1. Un contexte institutionnel favorable, levier pour la dynamique d'un *Middleground* d'innovation sociale dans le territoire.

Introduction

Notre travail de recherche et nos observations s'inscrivent dans le sillage de la loi ESS de 2014, qui structure, au niveau de l'État central, l'ensemble du secteur. Cette loi, articulée à la loi NOTRe de 2015 sur la décentralisation, constitue le cadre d'action des collectivités territoriales — en particulier des métropoles et des régions — en consolidant leur rôle en matière de développement économique. La loi NOTRe, articulée à la loi ESS, prévoit l'intégration de dispositions favorables à l'innovation sociale et de mesures de soutien au secteur de l'ESS dans les plans de développement économique des collectivités. L'aboutissement de ce processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale au niveau central vient couronner les efforts de nombreux acteurs de l'économie sociale et solidaire qui se sont engagés dans des dynamiques collectives pour obtenir leur reconnaissance institutionnelle et leur intégration dans les politiques publiques. Ce cadre institutionnel renouvelé constitue un environnement favorable pour les porteurs de projets d'innovation sociale, les organisations de l'ESS et les structures d'accompagnement, qui disposent de réseaux institutionnels nationaux leur apportant des ressources pour construire leurs propositions, légitimer leurs offres par une plus grande visibilité et soutenir leurs initiatives auprès des collectivités. Cette nouvelle dynamique, mise en œuvre à partir

de 2016, nous offre la possibilité d'observer la construction d'une politique publique territoriale de l'innovation sociale.

Les processus d'institutionnalisation de l'innovation dans les territoires sont situés : ils émergent des interrelations entre acteurs qui passent des compromis, nouent de nouvelles relations, adoptent de nouvelles pratiques et construisent des normes partagées. Nous retenons la notion d'écosystème d'innovation sociale pour définir le périmètre dans lequel s'inscrivent ces dynamiques entre les acteurs de l'innovation sociale et leur environnement. L'activation des proximités, dans les deux dimensions du territoire — spatiale et symbolique (Raulet-Croset, 2008) — participe à ces processus d'institutionnalisation en contribuant à la construction de représentations communes entre une grande diversité d'acteurs. À partir de ce cadre institutionnel renouvelé, on observe que les acteurs situés au niveau de l'*upperground* (institutions publiques et privées, grandes entreprises) s'associent à ces dynamiques territoriales et participent à la constitution de l'écosystème d'innovation sociale. Les collectivités publiques, en réponse aux nouvelles obligations réglementaires, intègrent dans leurs schémas de développement économique des objectifs relatifs à l'ESS et à l'innovation sociale. Dans la commande publique, elles adoptent désormais des critères de responsabilité sociale et environnementale, ouvrant ainsi l'accès des entreprises de l'ESS aux marchés publics. Par ailleurs, l'accès aux financements européens, qui participent au budget des collectivités, est conditionné par le respect de ces exigences. Ainsi, même si l'intégration de l'innovation sociale et de l'ESS découle d'un cadre réglementaire contraignant, elle devient également une ressource stratégique pour les acteurs publics, leur permettant de répondre aux enjeux de développement territorial et de renforcer l'attractivité du territoire. Du côté des entreprises privées, cette réglementation s'impose lorsqu'elles souhaitent accéder aux marchés publics. Leur intérêt repose également sur des enjeux de distinction sur des marchés fortement concurrentiels, ainsi que sur le renforcement de leur attractivité, notamment pour attirer et fidéliser les talents.

Pour les acteurs de l'*underground* — porteurs de projets d'innovation sociale et acteurs de l'ESS — cette institutionnalisation représente un levier de dialogue avec les politiques publiques et les entreprises du territoire, ainsi qu'un accès à de nouvelles ressources pour développer des projets d'innovation sociale et des entreprises relevant de l'économie sociale et solidaire. Le secteur bénéficie désormais de structures institutionnelles de soutien au niveau local et régional, telles que la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS), ainsi que de réseaux d'expertise comme le Réseau des Territoires de l'ESS (RTES). Des organisations issues de l'ESS structurent une offre d'accompagnement pour les porteurs de projets et les entrepreneurs, participant ainsi à la constitution et à la structuration d'un écosystème d'innovation sociale dans le territoire.

Les intérêts des différentes catégories d'acteurs — institutions, acteurs de l'ESS et grandes entreprises — sont distincts mais complémentaires. Le territoire dispose ainsi d'un contexte institutionnel propice au développement de l'innovation sociale, à travers l'accompagnement de projets et la mobilisation d'une grande diversité d'acteurs autour d'une ambition commune. Toutefois, cette institutionnalisation, bien qu'elle s'appuie sur un terreau favorable, relève de processus situés, ancrés dans des contextes et des dynamiques locales spécifiques. Ces processus reposent sur la contribution d'acteurs particulièrement engagés dans l'animation des dynamiques de changement, ainsi que sur l'implication conjointe des institutions publiques et privées, des publics concernés, des innovateurs et des créateurs du territoire. Dans ce contexte institutionnel renouvelé, il importe de préciser les conditions concrètes qui rendent possible l'émergence d'un écosystème d'innovation sociale dans le territoire, à travers l'articulation entre acteurs, dispositifs et dynamiques locales.

1.1 Les conditions d'émergence d'un écosystème d'innovation sociale

Le territoire de la métropole toulousaine semble particulièrement favorable aux dynamiques de transformation par l'innovation sociale, en raison de son histoire récente en lien avec la loi ESS de 2014. En effet, certains des acteurs parties prenantes de l'écosystème local d'innovation sociale ont participé aux travaux préparatoires à l'adoption de cette loi. Ils ont contribué à préciser les concepts et à élaborer des outils spécifiques au secteur. Ces acteurs ont acquis, au niveau local, une légitimité leur permettant de formuler des critiques quant à la nature et aux conséquences sociales, économiques et environnementales du modèle économique marchand et capitaliste dominant.

Les acteurs des groupes concernés articulent un discours critique sur ces modèles socio-économiques avec des pratiques alternatives, qu'ils cherchent à transformer en projets concrets. Forts de la légitimité qu'ils ont acquise, ils intègrent les institutions publiques afin de contribuer à l'élaboration et à l'adoption de politiques publiques de soutien à l'innovation sociale, entraînant ainsi une évolution des pratiques et des représentations institutionnelles dans un processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale et de l'ESS à l'échelle territoriale. En rejoignant ces institutions, ces acteurs ont joué un rôle déterminant dans l'élaboration de propositions, en s'appuyant sur le nouveau cadre institutionnel. Celui-ci renforce leur légitimité auprès des institutions publiques et privées du territoire et agit comme un levier pour leur permettre de proposer des offres d'accompagnement et de soutien aux porteurs d'innovation sociale, sous le prisme de l'entrepreneuriat, en accompagnant la transformation des projets d'innovation sociale en modèles d'entreprises.

Le contexte institutionnel leur offre donc une opportunité pour accompagner un processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale dans le territoire. Leur implication dans la création et l'animation d'organisations de soutien à l'innovation sociale permet l'émergence d'un écosystème territorial d'innovation sociale. Notre étude de cas montre que cette dynamique repose en partie sur l'engagement personnel d'acteurs qui partagent la conviction que l'innovation sociale possède une capacité réelle à proposer des alternatives pour réparer et/ou transformer l'économie de marché, répondre à l'exclusion sociale et économique et offrir des solutions aux dommages causés à l'environnement. Cependant, ces acteurs ne partagent pas les mêmes niveaux de critique vis-à-vis des modèles socio-économiques et des finalités de l'ESS : certains sont attachés à une innovation sociale de transformation, tandis que d'autres privilégient une innovation sociale de réparation. Ces acteurs, parties prenantes des institutions, défendent ainsi des orientations stratégiques diverses, mais ils disposent d'un socle commun fondé sur les principes de l'ESS : le soutien à des modèles économiques respectueux des personnes et de l'environnement, une approche coopérative et la recherche de complémentarité. Ils partagent souvent une culture commune, issue d'un même parcours académique ou d'expériences similaires dans la conduite de projets d'innovation sociale.

La reconnaissance de l'utilité sociale des projets économiques d'innovation sociale fait consensus et constitue un fondement pour engager des échanges et structurer un écosystème d'innovation sociale qui contribue à la construction et à la mise en œuvre des politiques publiques territoriales. Cette dynamique, engagée au sein même des institutions locales, est portée collectivement par quelques acteurs, dont certains sont issus du « pouvoir social », c'est-à-dire qu'ils s'inscrivent dans la continuité des mouvements de contestation et ont développé « *la capacité de mobiliser les individus à s'engager volontairement dans des actions collectives* » (Wright, 2020, p. 160). Ils sont porteurs d'aspirations à l'émancipation et à la transformation des modèles de production, par des mécanismes de changement des représentations sociales à travers des propositions entrepreneuriales alternatives.

Richez-Battesti et al. (2012) distinguent trois orientations de l'innovation sociale : une opportunité de renouveler les politiques publiques ; un entrepreneuriat social relevant de l'entrepreneuriat classique mais animé par une finalité sociale ; et enfin, une innovation sociale comme « *système d'innovation territorialisé, inclusif et participatif* ». Ces trois orientations se retrouvent également au sein de l'écosystème local que nous avons analysé : elles coexistent et dialoguent dans les processus de structuration de l'écosystème, tout en alimentant des controverses entre acteurs. On observe notamment une ambivalence entre une visée transformatrice de l'innovation sociale et un objectif de réparation ou d'amélioration du système socio-productif existant. Si cette coexistence relève d'un

paradoxe (Laville in Klein et al., 2014, p. 57), elle participe pleinement aux dynamiques d'institutionnalisation au sein d'un écosystème dont la trajectoire ne peut être définie a priori.

Notre recherche met également en lumière le rôle dynamique d'une organisation intermédiaire portée par des acteurs de l'ESS au sein de cet écosystème. Ces acteurs contribuent à structurer l'écosystème en s'appuyant sur les principes de l'économie sociale et solidaire, à partir d'une organisation intermédiaire à la fois intégrée à l'*upperground* et engagée dans l'animation du *middleground*. En participant à la coordination des différents dispositifs du territoire et en menant un travail institutionnel au sein de la collectivité territoriale pour l'intégration de l'ESS dans les politiques publiques, ces acteurs de l'économie sociale et solidaire structurent un *middleground* de l'ESS dans le territoire. En instrumentant des dispositifs d'accompagnement de projets entrepreneuriaux, ils impriment une trajectoire aux projets d'innovation sociale qu'ils soutiennent. Par ces différents mécanismes — la constitution d'une organisation intermédiaire de l'ESS, la fonction d'intermédiation au sein d'un écosystème d'innovation sociale, le travail institutionnel et l'accompagnement de projets — les acteurs de l'ESS accompagnent et orientent les dynamiques de l'écosystème d'innovation sociale dont ils sont eux-mêmes parties prenantes. Ces conditions d'émergence ouvrent la voie à la structuration d'un véritable écosystème d'innovation sociale, marqué par l'émergence d'un *middleground* de l'ESS.

1.2 Structuration d'un écosystème d'innovation sociale : l'émergence d'un *Middleground* de l'ESS

En nous appuyant sur l'approche théorique du *Middleground* (Cohendet et al., 2010, 2017, 2021 ; David et Mounier, 2021 ; Nadant et Marinos, 2020 ; Slitine, Chabaud et Richez-Battesti, 2024), nous avons adopté un cadre analytique qui permet d'observer les dynamiques à l'œuvre dans l'écosystème d'innovation sociale et les processus d'institutionnalisation qui en découlent. En effet, l'approche du *Middleground* propose d'analyser les dynamiques d'un environnement créatif en prenant en compte les échanges et les interrelations entre les créateurs ou les communautés créatives et leur environnement, afin d'identifier les processus favorisant la créativité. Pour les auteurs, le *Middleground* constitue une « plateforme » (Cohendet et al., 2021) qui relie les acteurs institutionnels de l'*upperground* aux créateurs et innovateurs de l'*underground*, à travers des interactions et des processus dynamiques d'échanges s'articulant autour de quatre composantes : les espaces, les lieux, les événements et les projets. L'innovation sociale, relevant elle aussi d'un processus créatif en réponse à des besoins identifiés dans et par l'environnement, se prête particulièrement à cette lecture. C'est

pourquoi nous avons choisi d'observer et d'analyser les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale à travers le prisme théorique du *Middleground*, afin d'identifier les mécanismes qui les favorisent.

Les politiques publiques territoriales de soutien à un secteur émergent, d'un point de vue institutionnel, sont elles-mêmes en cours de construction et de développement. Les politiques publiques portées par l'État offrent un cadre réglementaire à la fois contraignant et incitatif, mais elles apportent peu de réponses opérationnelles au niveau des territoires quant au développement de ce nouveau secteur. Ce sont donc dans les articulations entre les acteurs territoriaux que se situent les processus d'élaboration des politiques publiques locales d'innovation sociale.

1.2.1. Un acteur intermédiaire : le rôle d'animation du *middleground* de l'ESS

En observant l'intervention d'une organisation d'accompagnement des projets d'innovation sociale — Première Brique —, nous avons mis en évidence son rôle d'intermédiation au niveau du *Middleground*, en suscitant les échanges et l'implication des acteurs du territoire pour faire émerger les besoins, identifier des projets d'innovation sociale et accompagner leur développement à travers le soutien à l'entrepreneuriat social.

Muller et al. (2021) distinguent les caractéristiques d'une intermédiation portée par le marché de celles issues de la puissance publique. Si le secteur marchand s'implique dans les dynamiques du *Middleground* jusqu'à l'entrée de l'innovation sur le marché, il tend ensuite à se désengager, contribuant ainsi à un phénomène de désinstitutionnalisation de l'innovation sociale :

« Il s'agit bien de la délégitimation d'une pratique prise pour acquise suite à des luttes institutionnelles (Oliver, 1992 ; Maguire & Hardy, 2009), délégitimation qui conduit à la destruction de la pratique institutionnalisée. » (Peton, 2010, p. 3)

Pour Muller et al. (2021), on observe alors un phénomène d'« assèchement » du *Middleground*. À l'inverse, lorsque l'intermédiation est co-portée par un acteur de l'ESS et un acteur public territorial, les effets d'institutionnalisation de l'innovation sociale présentent des spécificités : la participation de la puissance publique et l'intégration de l'innovation sociale dans les politiques publiques territoriales favorisent un engagement durable du secteur public dans les dynamiques du *Middleground*. Dans ce contexte, la diffusion et l'appropriation de l'innovation sociale ne passent pas uniquement par sa commercialisation ou son entrée sur le marché. L'innovation sociale, en impliquant à la fois des acteurs publics, privés et des publics concernés, contribue à une dynamique d'institutionnalisation qui opère

sur plusieurs dimensions : elle transforme la culture, les pratiques, les normes et les représentations, accompagnant ainsi des phénomènes de transformation sociale. L'animation du *Middleground* par une organisation intermédiaire issue de l'ESS soutient cette dynamique en favorisant la participation conjointe des acteurs de l'*upperground* et de l'*underground*, dans un écosystème d'innovation sociale en développement qui permet l'élargissement des réseaux à travers l'accompagnement des projets portés sur le territoire.

La présentation du contexte de notre recherche, située dans la métropole toulousaine, a permis de retracer les grandes étapes de la création d'une politique publique territoriale de soutien à l'innovation sociale, en apportant une profondeur historique nécessaire pour situer les acteurs parties prenantes. Cette approche narrative (Dumez, 2016) a permis d'éclairer le rôle central de l'organisation Première Brique dans l'animation d'un *Middleground* porté par les acteurs de l'ESS, ainsi que sa spécificité en matière de coordination et de fédération des acteurs autour de projets entrepreneuriaux d'innovation sociale. Nous avons ainsi pu qualifier Première Brique d'organisation intermédiaire, dans la mesure où elle assure une fonction d'intermédiation entre l'*upperground* et l'*underground* en animant les interrelations au sein du *Middleground* et en coordonnant l'écosystème d'innovation sociale du territoire. Nous avons observé qu'elle mène un travail institutionnel au niveau de l'*upperground*, contribuant ainsi au processus d'institutionnalisation tout en renforçant les interactions avec l'*underground* et la reconnaissance du secteur de l'ESS et de l'innovation sociale dans les politiques publiques territoriales.

1.2.2. Les dispositifs contribuent aux dynamiques du *middleground* de l'ESS

Nous avons pu mettre en lumière l'importance des dispositifs d'accompagnement des porteurs de projets d'innovation sociale mobilisés par l'organisation intermédiaire, lesquels instrumentent son intervention. Ainsi, Première Brique suscite l'implication d'une grande diversité d'acteurs dans le soutien aux projets entrepreneuriaux d'innovation sociale. Cette participation, à travers les dispositifs de soutien et d'accompagnement, se traduit pour les parties prenantes par une implication dans des processus d'apprentissage collectifs favorisant la construction d'un sens partagé. Leur engagement dans la résolution de tensions s'est notamment manifesté par l'activation de proximités spatiales, cognitives et culturelles entre les acteurs de l'écosystème.

Nous avons également relevé que ces dynamiques se déploient à travers les quatre composantes du *Middleground* — les projets, les espaces, les événements et les lieux. Cette grille d'analyse nous a

permis d'identifier les mécanismes qui, au niveau du *Middleground*, constituent les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale dans le territoire.

Tableau 7-1 : Identification des composantes du *Middleground* dans notre terrain

Les projets	Les lieux	Les espaces	Les évènements
Les projets entrepreneuriaux d'IS	Les tiers -lieux	Les revues de projets, comités de sélection ou d'engagement.	Journées territoriales de valorisation de l'IS et de l'ESS
Les nouvelles offres d'accompagnement des projets d'IS	L'espace public		
	Les établissements publics et culturels	Les textes réglementaires : SPASER, plans de développement économique des territoires	Les célébrations et remises de prix.
L'élaboration d'une mesure d'impact	Les hébergements d'entreprises		Les journées d'études, conférences.
Les études d'impact		La mesure d'impact	
	Les locaux d'entreprises	La communication institutionnelle	Les rendez-vous économiques et les salons
Les partenariats			
Les appels à projet	Les commerces alternatifs	La communication des porteurs de projets	Les évènements culturels et festifs ouverts aux publics
Les expérimentations	Les fablabs	Les études et recherches	
	Les services des administrations territoriales	Les conventions de partenariat	

1.3 L'approche du *Middleground* : identification des dynamiques de résolution de tensions dans l'écosystème d'innovation sociale

Le *middleground* que nous étudions, et qui permet le passage de l'innovation sociale vers les institutions, présente des caractéristiques spécifiques. Nous mettons ici en exergue la particularité de ces dynamiques, qui reposent sur la résolution de tensions entre les organisations de l'écosystème d'innovation sociale et sur les mécanismes par lesquels, en s'appuyant sur les principes de l'économie sociale et solidaire, elles parviennent à traverser les turbulences de l'écosystème en réorganisant les complémentarités, en activant les proximités et en mobilisant des formes renouvelées de coopération.

1.3.1. L'arrivée de nouveaux acteurs de l'accompagnement source de perturbations dans l'écosystème

Notre étude de terrain, menée dans une séquence de réorganisation territoriale consécutive à la constitution de la nouvelle Région Occitanie, nous a permis d'observer les tensions générées par l'arrivée de nouveaux acteurs au sein d'un écosystème d'innovation sociale déjà structuré. Cette séquence constitue un point de bascule (Dumez, 2021), marqué par l'implantation, par la Région Occitanie, de nouvelles offres d'accompagnement des projets d'innovation sociale et par la création d'un nouvel espace dédié à l'entrepreneuriat.

L'arrivée de ces nouveaux acteurs a entraîné des tensions avec l'organisation intermédiaire, qui a constaté que les dispositifs proposés par la Région faisaient double emploi avec ceux déjà existants et ne répondaient pas pleinement aux besoins du territoire identifiés par les acteurs de l'écosystème d'innovation sociale. La Région souhaitait reproduire, sur le territoire de la métropole toulousaine, le modèle de soutien mis en œuvre dans la métropole de Montpellier, en développant sa visibilité à travers l'implantation d'un nouveau lieu dédié à l'entrepreneuriat innovant : la Cité, à Toulouse.

L'intervention de l'organisation intermédiaire auprès des services de la Région, visant à obtenir une réorientation des politiques régionales, n'a pas permis de modifier le projet initial. Nous avons cependant observé que ces tensions ont pu être résolues au sein même de la dynamique du *Middleground* de l'ESS, grâce aux mécanismes de coopération, de proximité et de réajustement entre acteurs.

1.3.2. Des mécanismes de résolution des tensions situés dans un *middleground* de l'ESS

L'analyse de cette séquence nous conduit à examiner les mécanismes de résolution des tensions qui se déploient au sein du *Middleground* de l'ESS. Ces mécanismes reposent sur l'activation des proximités, sur le rôle médiateur des dispositifs d'accompagnement et sur la fonction structurante des lieux, lesquels favorisent la reconstruction des interrelations entre les acteurs de l'écosystème d'innovation sociale.

L'activation des proximités

Par l'activation des proximités, les acteurs de l'écosystème d'innovation sociale maintiennent des dynamiques de coopération visant à organiser l'offre d'accompagnement des projets d'innovation sociale, à développer les réseaux et à consolider l'intégration de l'innovation sociale dans les politiques publiques territoriales. En effet, les acteurs de cet écosystème se situent à différents niveaux sur le continuum entre innovation sociale de réparation et innovation sociale de transformation, en référence à l'analyse de Klein et al. (2016). Ces différentes approches distinguent les organisations d'accompagnement entre elles, mais s'expriment également au sein même des organisations, entre les acteurs qui les composent.

Au sein de l'écosystème d'innovation, la proximité spatiale des acteurs, combinée à des proximités alternatives (organisationnelles, cognitives, sociales ou institutionnelles), permet d'organiser la complémentarité des interventions pour soutenir les projets d'innovation sociale à travers des dispositifs de soutien articulés entre eux. Les dispositifs d'accompagnement jouent un rôle central dans cette structuration : ils permettent de fédérer les acteurs, de coordonner les interventions et d'organiser des espaces de régulation (tels que les revues de projets), favorisant ainsi des processus de coopération entre les organisations de soutien. Par son rôle d'intermédiation, Première Brique anime ces dynamiques de régulation en s'appuyant sur les principes et outils de l'économie sociale et solidaire. L'activation des proximités favorise ainsi l'intégration progressive des acteurs régionaux dans l'écosystème d'innovation sociale. Cette intégration s'accompagne d'un processus d'apprentissage collectif pour ces nouveaux entrants, qui s'approprient progressivement les enjeux du territoire par leur participation aux démarches de problématisation collective menées au sein de l'écosystème.

À la suite de cette appropriation, ces acteurs formulent à leur tour de nouvelles propositions à destination de la Région, contribuant à réajuster et enrichir l'offre d'accompagnement de l'innovation sociale afin de mieux répondre aux besoins encore non couverts du territoire. Ce mouvement d'adaptation continue entraîne un processus de renouvellement de l'écosystème, marqué par la

création de nouveaux dispositifs, le développement de réseaux élargis et une reconfiguration des coopérations entre les acteurs.

Les dispositifs d'accompagnement, les événements et les lieux comme espaces de médiation

Des mécanismes collectifs d'évaluation et d'orientation des projets sont organisés entre les acteurs de l'accompagnement à travers la revue de projets, qui constitue un espace de dialogue et de coordination. Quant à la sélection des projets à l'entrée des dispositifs, les comités de sélection ou d'agrément propres à chaque organisation réunissent d'autres acteurs de l'écosystème, favorisant ainsi l'interconnexion des réseaux. Les acteurs sont donc interreliés et en interaction permanente dans la gestion des dispositifs d'accompagnement, à travers des espaces qui contribuent à la construction d'un sens partagé. Les innovations sociales et l'écosystème d'accompagnement sont régulièrement valorisés lors d'événements institutionnels consacrés au développement économique et technologique du territoire, à l'innovation sociale et à l'ESS, ou encore à la promotion de l'action publique et de ses partenaires. Ces événements renforcent la légitimité des acteurs et, par des processus d'apprentissage collectif, contribuent à élargir les réseaux formels et informels de l'écosystème d'innovation sociale. Ainsi, les dispositifs d'accompagnement participent également à la valorisation des structures d'appui, en donnant une matérialité à l'innovation sociale à travers les projets qu'ils soutiennent.

Enfin, l'observation des tensions au sein de l'écosystème révèle que les lieux représentent un enjeu pour les acteurs de l'accompagnement. La demande formulée auprès de la Région Occitanie pour implanter ses dispositifs dans le tiers-lieu Les Imaginations Fertiles illustre cette volonté de renforcer la coopération entre les acteurs de la métropole et ceux de la Région. Cependant, la décision régionale de créer un lieu autonome dédié à l'innovation — La Cité, accueillant ses propres dispositifs, met en évidence l'importance de l'ancrage territorial des lieux en termes de visibilité politique et de stratégie de développement économique.

Ainsi, les lieux jouent un double rôle dans le *Middleground* de l'ESS : ils peuvent activer les interrelations et les coopérations, favorisant la construction de proximités nouvelles et le développement de l'innovation, mais ils sont aussi des espaces de distinction et de différenciation. En structurant leurs propres communautés d'appartenance, ils contribuent à la fois à l'ouverture des dynamiques collaboratives et à leur verrouillage, en consolidant des identités spécifiques et des frontières symboliques au sein de l'écosystème.

Conclusion

Le territoire de la métropole toulousaine présente un environnement particulièrement favorable à l'émergence et à la structuration d'un écosystème d'innovation sociale, soutenu par un cadre réglementaire propice, des ressources locales diversifiées et la présence d'acteurs de l'ESS intégrés aux institutions territoriales. Au cœur de cette dynamique, une organisation intermédiaire joue un rôle central d'intermédiation, en fédérant une grande diversité d'acteurs autour d'espaces de coopération et en animant les échanges entre les différents niveaux du territoire.

Sa structuration hybride, à la croisée des sphères publique et privée, lui offre une agilité et une autonomie qui favorisent la circulation des idées, des ressources et des pratiques au sein de l'écosystème. L'approche du *Middleground* permet d'analyser les dynamiques d'interaction entre l'*upperground* (institutions, grandes entreprises, politiques publiques) et l'*underground* (innovateurs, créateurs), en identifiant les espaces, lieux, événements et projets qui soutiennent les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale dans le territoire. Ce *Middleground*, que nous qualifions de *Middleground* de l'ESS, se distingue par les valeurs et principes de l'économie sociale et solidaire qui le structurent. Malgré la diversité des approches de l'innovation sociale parmi les acteurs, l'activation des proximités — spatiales, sociales et cognitives — permet de construire un consensus autour de l'utilité sociale des projets accompagnés.

Par l'approche du *Middleground*, nous nous proposons une contribution au champ théorique de l'écosystème territorial de l'innovation sociale en éclairant les mécanismes de la structuration d'un écosystème territorial. L'approche du *Middleground* nous permet de présenter les dynamiques d'intermédiation spécifiques, fondées sur la coopération et la co-construction. Elles participent à la fois à l'institutionnalisation de l'innovation sociale et à la construction du territoire dans un *middleground* de l'ESS.

2. Une intermédiation du *Middleground* portée par une organisation hybride, et soutenue par des dispositifs

La seconde partie de ce chapitre propose une présentation synthétique des caractéristiques d'une organisation intermédiaire portée conjointement par la puissance publique et une organisation de l'économie sociale et solidaire (ESS). Nous préciserons la singularité de son modèle organisationnel ainsi que les caractéristiques qui lui permettent de jouer un rôle d'intermédiation territoriale au sein

d'un écosystème d'innovation sociale. Située à la fois dans l'*upperground*, par sa présence au sein de la collectivité, et dans l'*underground*, par l'ancrage de ses membres dans les réseaux d'acteurs de l'ESS, elle contribue à la constitution et à l'animation d'un *middleground* de l'économie sociale et solidaire. À travers l'organisation de dispositifs d'accompagnement destinés aux porteurs de projets d'innovation sociale, Première Brique participe aux processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale, tant au niveau de l'*upperground* que du *middleground*. Nous montrerons qu'en articulant ces deux niveaux, elle contribue à la construction d'une politique publique territoriale de l'innovation sociale et de l'économie sociale et solidaire.

2.1 Première Brique : une organisation intermédiaire singulière

Première Brique, que nous avons identifiée comme une organisation intermédiaire clé de l'écosystème, adopte un modèle organisationnel spécifique. Cette organisation associe, à travers les acteurs qui la composent, trois orientations possibles de l'innovation sociale : la transformation, la réparation et l'entrepreneuriat (Richez-Battesti et al., 2012). Si l'on observe des différences dans les approches des notions d'utilité sociale et d'économie sociale et solidaire, les acteurs s'appuient sur des proximités cognitives et culturelles pour articuler les différentes orientations qu'ils poursuivent. Les acteurs construisent un modèle économique alliant financements publics et privés, tout en neutralisant l'influence des entreprises partenaires, dont la participation à la définition des orientations stratégiques reste limitée. L'organisation se dote d'une gouvernance resserrée, concentrée autour d'un sommet stratégique composé d'un nombre restreint d'acteurs issus des deux structures fondatrices : une collectivité territoriale et une organisation de l'ESS. Première Brique s'autonomise partiellement de la tutelle administrative publique par son modèle organisationnel et son mode de financement, reposant sur une subvention annuelle de la Métropole et la mise à disposition d'un agent public. Elle adopte une démarche entrepreneuriale d'innovation sociale, en identifiant les initiatives du territoire et en organisant des démarches consultatives et participatives pour la formulation des besoins par les publics concernés, qu'elle associe ensuite à la co-construction de solutions.

Elle orchestre des espaces de coopération réunissant une grande variété d'acteurs : collectivités, entreprises, innovateurs, organisations de l'ESS et publics concernés. Son modèle socio-économique repose sur la constitution de réseaux et la recherche de partenariats. La collectivité territoriale apporte à Première Brique la légitimité d'une institution publique et facilite son approche auprès des entreprises du territoire, en lui ouvrant l'accès à ses partenariats du secteur privé, lesquels contribuent

au financement de l'organisation et à l'enrichissement de ses dispositifs d'accompagnement. Ces entreprises apportent également des compétences et de l'expertise, via la participation de dirigeants et de collaborateurs à des programmes de soutien aux projets d'innovation sociale. Ces partenariats permettent à Première Brique de valoriser l'ESS auprès des grandes entreprises du territoire, notamment par l'organisation d'ateliers de sensibilisation à l'économie sociale et solidaire, qui complètent leur engagement dans le soutien aux projets d'innovation sociale. Ils renforcent également la légitimité de l'organisation auprès du secteur économique marchand, en donnant de la visibilité aux enjeux sociaux et environnementaux, aux solutions issues de l'innovation sociale et au secteur de l'ESS, à travers sa présence dans les entreprises et sa participation à des événements dédiés au développement économique du territoire.

Première Brique est une marque de la Métropole, mais elle a développé un modèle d'organisation intermédiaire singulier : elle relève d'une reconnaissance formelle de la puissance publique à travers une convention entre la Métropole et France Active MPA-Occitanie, tout en conservant une structuration organisationnelle informelle. Cette singularité la positionne à l'interface entre l'*upperground*, dont elle relève partiellement, et l'*underground*, composé d'innovateurs et de créateurs avec lesquels elle entretient une forte proximité. Ces caractéristiques renforcent sa capacité à intervenir au niveau du *middleground* et à accompagner des processus favorisant l'institutionnalisation de l'innovation sociale. Nous avons également constaté qu'elle agit au niveau de l'*upperground*, où elle suscite des dynamiques de transformation sociale.

Slitine, Richez-Battesti et Chabaud (2024) invitent à approfondir l'analyse des processus d'intermédiation, qui constituent un levier pour l'innovation sociale. En articulant la théorie de l'acteur-réseau (Akrich, Callon, Latour, 2006) avec l'approche du *Middleground*, ils identifient trois caractéristiques clés de l'intermédiation dans l'innovation sociale : un processus de construction de réseaux, permettant d'acquérir une légitimité par l'action ; une ambition de transformation sociale, qui favorise l'appropriation d'un discours commun ou la construction d'un sens partagé à l'échelle territoriale ; une inscription dans des processus multiniveaux, facilitant la diffusion de l'innovation sociale et l'articulation des priorités nationales, régionales et locales.

Notre recherche s'inscrit dans le prolongement de cette proposition, en focalisant l'analyse sur un acteur d'intermédiation spécifique. Toutefois, elle vise à identifier les mécanismes de cette intermédiation lorsqu'elle est portée par un acteur de l'ESS, et à montrer comment ceux-ci contribuent à orienter et consolider une politique territoriale d'innovation sociale, soutenue par les principes de l'ESS, à travers des processus d'institutionnalisation.

Ainsi, notre approche du *Middleground* au niveau territorial nous permet d'éclairer les processus d'intermédiation de l'ESS aux niveaux méso et micro, en identifiant leurs principaux mécanismes. Si l'intermédiation consiste à activer les quatre composantes du *Middleground* (lieux, espaces, événements et projets) (Muller et al., 2021), nous avons mis en lumière les mécanismes situés dans ces composantes, à travers lesquels une intermédiation portée par une organisation de l'ESS : met en relation des acteurs socialement éloignés, densifie et développe les réseaux et favorise la confiance au sein d'un écosystème d'innovation sociale. Cette analyse nous permet d'éclairer les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale dans un *Middleground* de l'ESS, ainsi que les dynamiques de transformation sociale qu'ils accompagnent.

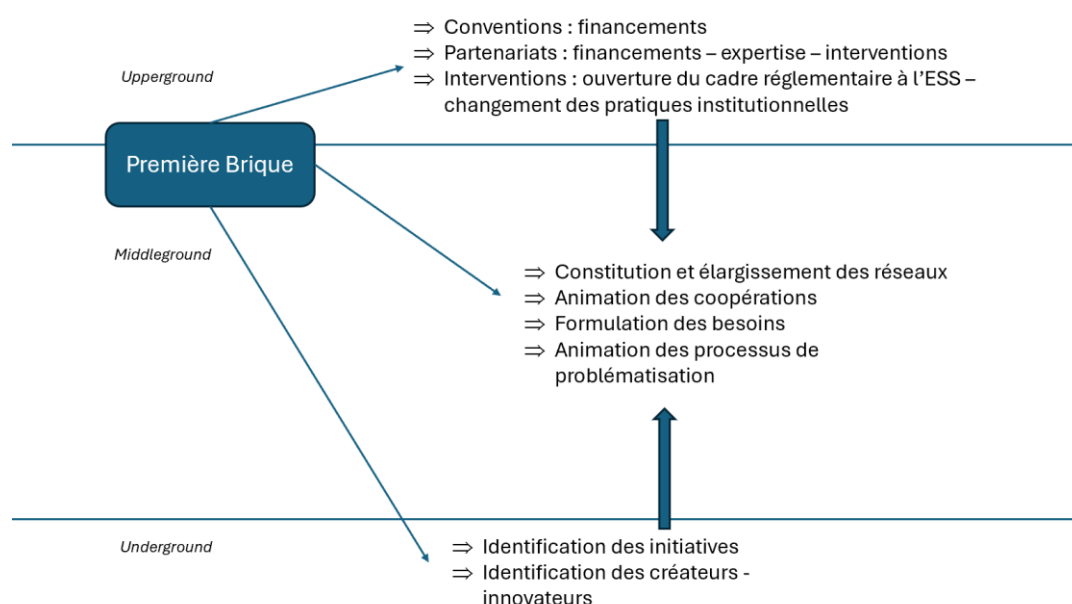


Schéma 7-1 Mécanismes de l'intermédiation du *middleground* de l'ESS

Source : auteur

2.2 Une intermédiation portée par une organisation hybride de l'ESS : un nouveau modèle de partenariat public-privé pour le développement territorial.

Par le positionnement de certains de ses acteurs dans l'*upperground*, Première Brique a la capacité de mener un travail institutionnel de création et de plaidoyer au sein de la collectivité. Ses acteurs accompagnent, à l'intérieur de l'institution, un processus de reconnaissance de l'innovation sociale et participent à l'adoption de nouvelles pratiques par les agents publics. Ils engagent également un travail de sensibilisation auprès des élus, afin de favoriser la reconnaissance de l'innovation sociale et de

l'économie sociale et solidaire (ESS), qui deviennent des sujets de délibération dans les instances de la collectivité. L'élue en charge de l'ESS, impliquée dans Première Brique, joue un rôle déterminant dans ce processus. Son ancrage dans le secteur de l'ESS et sa maîtrise des logiques institutionnelles propres aux grandes entreprises du secteur marchand lui confèrent la légitimité nécessaire pour soutenir ce dialogue et porter la voix de l'innovation sociale au sein de la collectivité. Le positionnement institutionnel des acteurs de Première Brique leur permet ainsi de conduire un véritable travail institutionnel (Lawrence, Suddaby, Lecca, 2009), notamment un travail de plaidoyer s'appuyant sur les nouveaux cadres réglementaires nationaux et européens visant à intégrer les entreprises de l'ESS dans les dispositifs généralistes de soutien à l'entrepreneuriat.

Cette intervention au sein de la collectivité entraîne des transformations concrètes du cadre réglementaire, notamment dans les procédures de la commande publique, en ouvrant l'accès aux marchés publics aux organisations de l'ESS. En mobilisant les méthodes de l'éducation populaire dans les collectifs professionnels, Première Brique contribue également à faire évoluer les pratiques managériales et les processus de décision, vers des formes plus collaboratives et participatives. Ces évolutions traduisent des transformations sociales, issues des processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale et de l'ESS, qui se manifestent à la fois par des changements réglementaires et par une transformation des pratiques institutionnelles et politiques.

En modifiant les représentations des acteurs de l'*upperground*, Première Brique accompagne des évolutions dans les mécanismes de décision et dans l'intégration du secteur de l'ESS au sein des politiques publiques territoriales. Parallèlement, France Active MPA-Occitanie, forte de son expertise en matière de financement de l'entrepreneuriat et de son implantation territoriale, mobilise ses réseaux avec les grandes entreprises et les institutions financières pour renforcer les dynamiques d'accompagnement. Première Brique devient ainsi un espace de convergence de ces différents réseaux, qu'elle contribue à consolider, développer et impliquer au sein de l'écosystème d'innovation sociale.

Si l'organisation poursuit sa propre logique de croissance et de développement, elle demeure dépendante des politiques publiques menées par les collectivités territoriales, en particulier par la Métropole, qui exerce sur elle un certain contrôle à travers l'attribution de financements et la validation des dispositifs qu'elle propose. Néanmoins, Première Brique bénéficie d'un modèle organisationnel agile, qui lui permet d'adapter ses orientations stratégiques et ses offres d'accompagnement aux besoins du territoire.

Dans l'écosystème d'innovation sociale, elle bénéficie à la fois de la légitimité institutionnelle conférée par son ancrage dans une collectivité publique et de la légitimité opérationnelle que lui procure son portage par une organisation de l'ESS. Elle procède d'un arrangement institutionnel singulier, qui lui

apporte les ressources nécessaires pour jouer un rôle d'intermédiation entre l'*underground* — où se situent les porteurs d'innovation sociale — et l'*upperground*, constitué des institutions et grandes entreprises du territoire.

Première Brique revendique son attachement aux principes de l'ESS, qu'elle met en œuvre à travers une posture de coopération avec son environnement. Elle contribue à l'élargissement des réseaux et à l'implication de nouveaux acteurs de l'*upperground*, renforçant ainsi la circulation des ressources et la cohésion de l'écosystème d'innovation sociale.

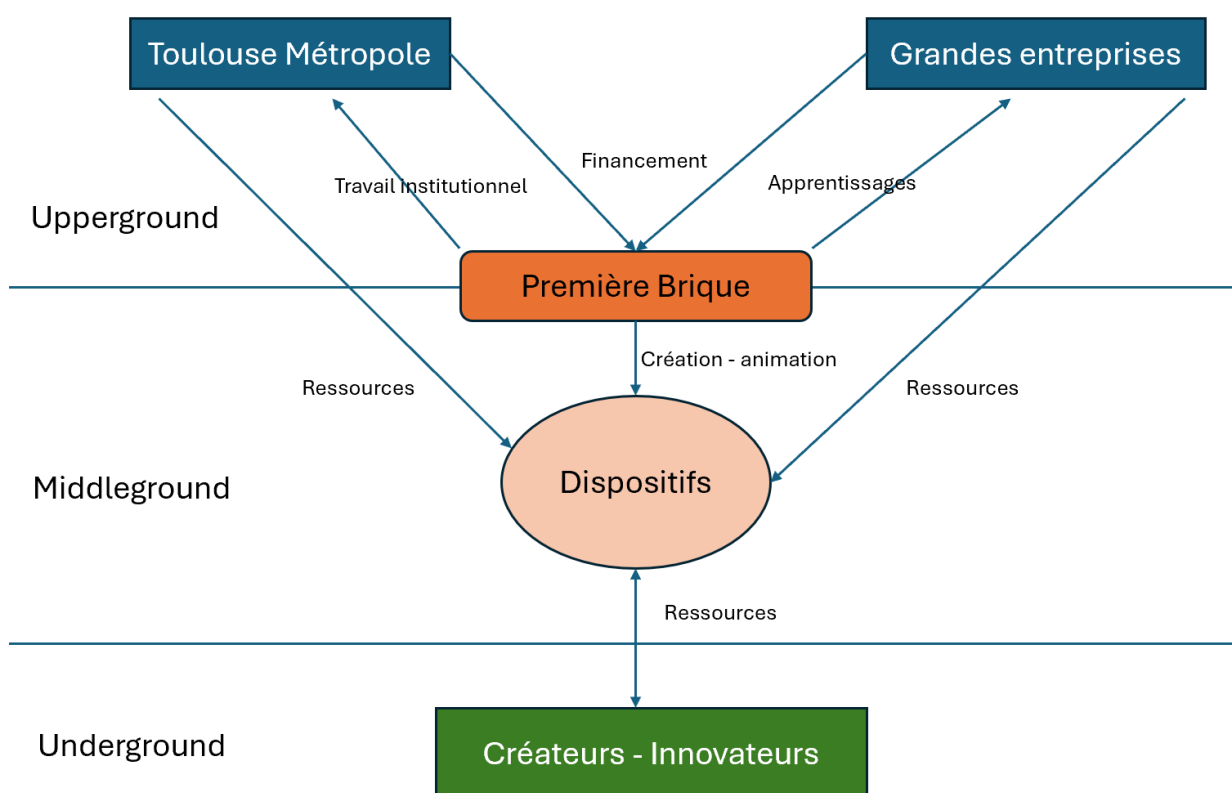


Schéma 7-2 Mécanismes de l'innovation sociale animés par Première Brique entre les grounds

Source : auteur

L'intermédiation coordonne les acteurs, organise la complémentarité et révèle les dynamiques de coopération au sein de l'écosystème d'innovation sociale. Elle exerce une fonction de régulation, en produisant des outils, des instruments, des dispositifs et une ingénierie qui instaurent des règles et structurent les coordinations (Lefebvre-Chombart et Robert, 2020). L'intermédiation de l'innovation sociale varie selon les structures, et Muller et Tanguy (2019) soulignent que l'élaboration d'outils synthétiques et de « *typologies associant type de structure et modalités d'intermédiation permettrait d'améliorer notre compréhension du phénomène de l'intermédiation* » (Muller et Tanguy, 2019, p. 214).

Notre recherche s'inscrit dans cette perspective en apportant une contribution sur les spécificités de l'intermédiation dans le *middleground* de l'ESS, en analysant les mécanismes propres à une intermédiation portée par une organisation hybride.

Pour Fournier et al. (2020), l'intermédiation portée par un dispositif d'action publique comporte deux risques majeurs : celui de privilégier une confiance organisationnelle au détriment de la confiance interpersonnelle, pourtant indispensable aux processus de territorialisation ; celui d'une « *institutionnalisation confiscatoire* », qui freine l'appropriation des dynamiques par les acteurs. Ainsi, les dispositifs d'intermédiation devraient, selon ces auteurs, s'effacer progressivement au profit de « *véritables dynamiques endogènes* » (Fournier et al., 2020, p. 344).

Notre recherche met en lumière le rôle d'intermédiation joué par une organisation hybride, issue de la collaboration entre un acteur public et un acteur privé relevant de l'ESS, et en précise les spécificités. Située entre l'*upperground* et le *middleground*, cette organisation n'agit pas en position de surplomb, mais construit des relations horizontales dans un écosystème d'innovation sociale dont elle fait partie intégrante, en activant différentes formes de proximités.

Cependant, comme le rappellent Nadou et Pecqueur (2020), « *entre le public et le privé, les hybridations sont déjà anciennes avec les pratiques de l'économie mixte. Concernant les hybridations entre la sphère publique et la sphère privée, la montée en puissance des dynamiques d'acteurs interroge fortement les politiques publiques* » (p. 256).

Notre analyse a mis en lumière une possibilité de renouvellement des modalités du partenariat public-privé, portée par les acteurs de l'ESS à travers de nouvelles formes de dispositifs d'accompagnement des politiques publiques de développement territorial, fondées sur les principes et les pratiques de l'économie sociale et solidaire.

2.3 Le rôle des dispositifs dans l'intermédiation du *Middleground*

Première Brique porte, dès sa création, un incubateur d'innovation sociale. Son intervention se déploie à travers la création et la mise en œuvre de dispositifs de soutien à l'innovation sociale et à l'économie sociale et solidaire (ESS). Ces dispositifs viennent légitimer son action dans le territoire et institutionnaliser sa fonction d'organisation intermédiaire au sein d'un écosystème d'innovation sociale encore peu structuré au moment de sa naissance. Les dispositifs d'accompagnement des porteurs de projets d'innovation sociale permettent de fédérer les organisations impliquées dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat, en organisant leur complémentarité. Ils favorisent le partage

des ressources entre les structures, la consolidation des réseaux et l'implication d'une grande diversité de parties prenantes.

Ainsi, les dispositifs deviennent de véritables instruments de coopération territoriale, en articulant les initiatives, en structurant les interactions entre acteurs et en contribuant à la consolidation d'un écosystème d'innovation sociale dans le territoire.

2.3.1. Des dispositifs articulés autour de la mesure d'impact

De plus, les instruments de gestion (Gilbert et Raulet-Croset, 2023), qui constituent l'un des fondements des dispositifs, participent à la construction d'une ingénierie spécifique à l'innovation sociale. La mesure d'impact en est une illustration emblématique, développée selon une approche open source. Première Brique, en collaboration avec l'agence Ellyx, spécialisée dans l'ESS, a élaboré — en impliquant directement les porteurs de projets — une nouvelle grille d'évaluation des projets entrepreneuriaux d'innovation sociale. Cette grille intègre des critères inédits, fondés sur l'utilité sociale et environnementale des projets.

Diffusée au sein de l'écosystème par la médiatisation institutionnelle qu'elle génère, cette mesure d'impact est ensuite appropriée par les porteurs de projet eux-mêmes, qui la mobilisent dans leur propre démarche entrepreneuriale. En la valorisant auprès de leurs partenaires et dans leurs réseaux — y compris au-delà des frontières territoriales —, ils contribuent à son institutionnalisation.

Cette nouvelle approche de la mesure d'impact participe à transformer les représentations collectives de la performance entrepreneuriale, en intégrant les dimensions sociales, environnementales et démocratiques à l'évaluation économique. Elle produit ainsi des effets de transformation sociale, en favorisant la construction d'un sens partagé autour des enjeux de l'innovation sociale et de sa performance en articulant les notions de performance sociale, environnementale et démocratique avec celle de la performance économique.

2.3.2 Hybridation des entreprises d'innovation sociale : le rôle des dispositifs dans l'accompagnement d'un modèle entrepreneurial de l'innovation sociale.

Les outils de gestion qui instrumentent les dispositifs constituent un cadre non seulement pour l'action des entrepreneurs, mais également pour celle des organisations d'accompagnement. Ils permettent d'instituer des règles et des pratiques en dessinant une trajectoire « idéale » pour la transformation d'une innovation en projet entrepreneurial, puis pour le développement de l'entreprise. Ainsi, les dispositifs, par les instruments de gestion qu'ils mobilisent et l'ingénierie spécifique qu'ils développent, participent à la construction de modèles pour les entreprises d'innovation sociale. Ils remplissent une

fonction prescriptive, en définissant le parcours type d'un projet entrepreneurial d'innovation sociale, en proposant des processus et un outillage, et favorisent la construction d'une politique publique territoriale de l'innovation sociale. Ils contribuent ainsi à l'institutionnalisation de l'innovation sociale.

Nous avons constaté que, dans les processus d'accompagnement des porteurs de projets, les dispositifs permettent de fédérer et d'élargir le réseau d'acteurs impliqués dans le soutien à l'innovation sociale. Cependant, les dispositifs spécifiques à l'innovation sociale présents sur le territoire ne couvrent pas l'ensemble des besoins des projets entrepreneuriaux. Ils sont donc articulés à des dispositifs d'accompagnement de l'entrepreneuriat « classique », afin de mobiliser les ressources nécessaires au développement des entreprises. Cette articulation engendre à la fois des mécanismes de coopération entre organisations et des tensions, qui conduisent à des arrangements institutionnels au sein de l'écosystème.

En effet, les dispositifs articulent le lexique de l'ESS avec celui de l'économie de marché. En combinant ces deux registres, issus de logiques institutionnelles différentes, ils s'adressent à une pluralité de parties prenantes en adoptant leurs codes et leurs références. Si cette hybridation comporte un risque de banalisation de l'innovation sociale — par la recherche de compromis avec les modèles économiques dominants —, elle favorise néanmoins un mécanisme d'appropriation progressive des objectifs de l'innovation sociale et un enrôlement des acteurs dans le soutien aux projets. On observe ainsi une acculturation des parties prenantes de l'*upperground* aux pratiques et principes de l'économie sociale et solidaire. Cette dynamique produit des effets de transformation dans les pratiques, les normes, les règles et la culture organisationnelle au sein de l'écosystème d'accompagnement.

Dans cet écosystème, les organisations d'accompagnement jouent un rôle de prescripteurs. Cela maintient souvent les porteurs de projets dans une posture de bénéficiaires dépendants des organisations intermédiaires, dont le pouvoir de régulation et d'orientation des trajectoires se trouve ainsi renforcé. Cependant, les différents dispositifs révèlent les tensions idéologiques qui traversent l'écosystème d'innovation sociale, opposant parfois les acteurs attachés à une vision institutionnelle de l'ESS à ceux qui cherchent, par de nouveaux compromis, à transformer les systèmes entrepreneuriaux existants. Nous avons observé que les organisations de l'écosystème parviennent à résoudre ces tensions grâce à des mécanismes de coopération, en activant différentes formes de proximités — spatiales, culturelles ou cognitives. En revanche, les porteurs de projets, placés dans une position de dépendance vis-à-vis des dispositifs d'accompagnement pour accéder aux ressources, peuvent se retrouver confrontés à des injonctions contradictoires susceptibles de limiter leur capacité à maintenir la maîtrise stratégique de leur projet.

La diversité des offres d'accompagnement leur permet toutefois d'élaborer des stratégies d'autonomie, en combinant plusieurs dispositifs via des candidatures à des appels à projets, concours et programmes de soutien. L'idée initiale d'innovation sociale se transforme ainsi en projet entrepreneurial, qui mobilise de nouvelles ressources à chaque étape de son développement, en impliquant progressivement des acteurs situés dans le *middleground* et dans l'*upperground*.

Les dispositifs de soutien, animés par l'organisation intermédiaire, se situent au niveau du *middleground*, dans la mesure où ils connectent les créateurs et innovateurs avec les institutions publiques et privées de l'*upperground*. Le projet entrepreneurial se structure alors en entreprise dans un processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale. Le produit ou le service atteint progressivement une légitimité dans des réseaux élargis.

Nous avons observé que, pour accéder à de nouvelles ressources, les entrepreneurs utilisent des dispositifs qui les relient à un *upperground* régional et national. Grâce à ces dispositifs d'accompagnement, l'innovation sociale et ses porteurs voyagent ainsi, tout au long de leur parcours, de l'*underground* vers le *middleground*, puis vers l'*upperground*. L'étude du parcours de l'entreprise E-Hé nous permet d'esquisser la trajectoire d'un projet d'innovation sociale dans le temps, marquée par une pluralité de dispositifs, de coopérations et de reconfigurations institutionnelles.

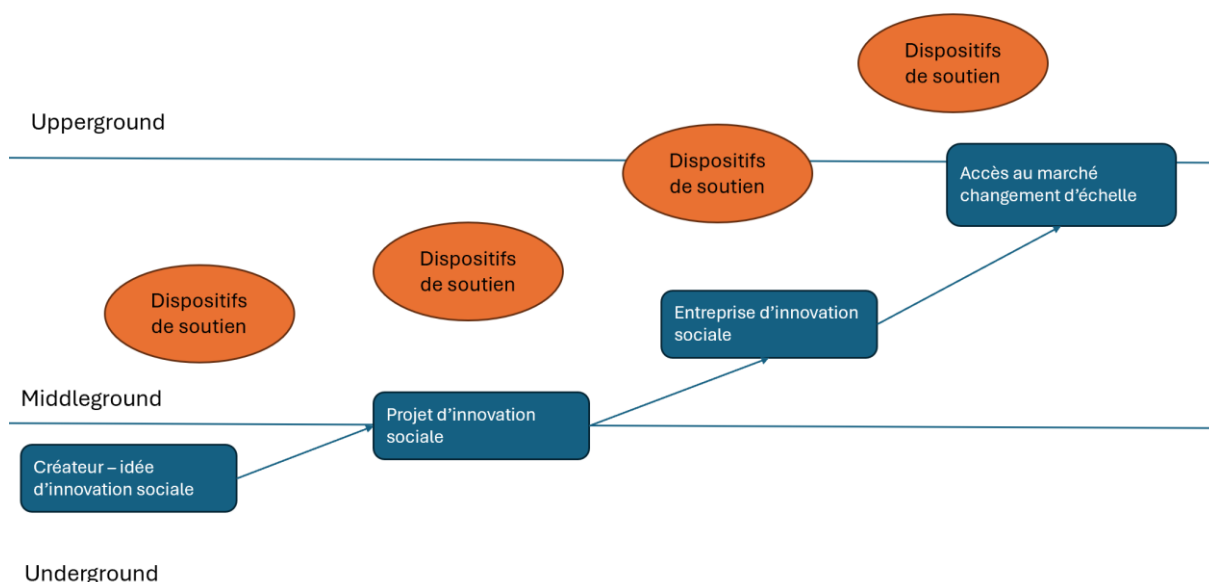


Schéma 7-3 Trajectoire de l'innovation sociale soutenue par les dispositifs à travers les grounds

Source : auteur

2.3.3 Différentes trajectoires entrepreneuriales à travers les grounds.

Si les dispositifs d'accompagnement favorisent le déplacement de l'innovation sociale entre les différents *grounds*, notre étude de cas met en évidence deux trajectoires distinctes pour les projets d'innovation sociale que nous avons observés. Nous avons identifié deux facteurs principaux susceptibles d'expliquer ces différences : d'une part, le degré de maturité du projet au moment de notre enquête, et d'autre part, les conditions de son émergence.

En effet, dans le cas de Toulouse Espace Couture, le projet d'innovation sociale est initié et structuré par l'organisation intermédiaire, dans le cadre d'un label national institutionnel de l'ESS, *La Fabrique à initiatives*. Le processus d'accompagnement précède ici la formalisation du projet, qui émerge d'une démarche concertée entre les acteurs du territoire et les dispositifs de soutien. L'innovation sociale est ainsi coconstruite dès l'origine dans le *middleground*, puis institutionnalisée par sa reconnaissance au sein de dispositifs publics.

À l'inverse, le projet E-Hé émerge d'une initiative individuelle portée par un entrepreneur social, avant d'être intégré dans les dispositifs d'accompagnement. Son développement procède d'une logique ascendante, initiée dans l'*underground* puis progressivement reliée au *middleground* et à l'*upperground* par la recherche de ressources, de partenariats et de légitimité.

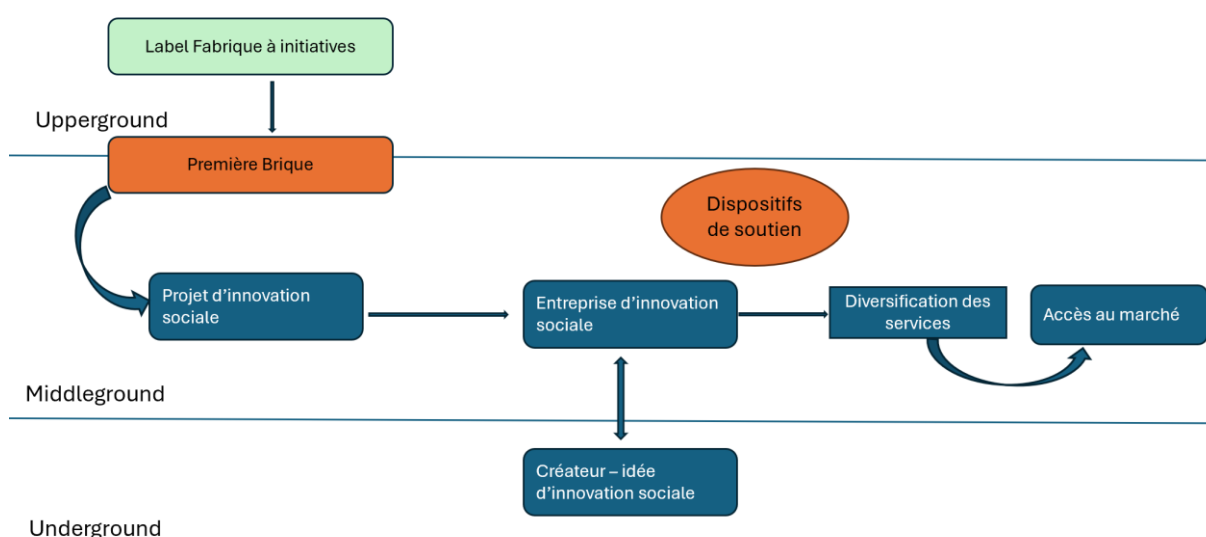


Schéma 7-4 Trajectoire de l'innovation sociale élaborée par l'organisation intermédiaire

Source : auteur

En reprenant les trois orientations de l'innovation sociale proposées par Richez-Battesti et al. (2012), nous pouvons, dans le cas de l'entreprise E-Hé, constater qu'il s'agit d'un entrepreneuriat d'innovation sociale qui relève de l'entrepreneuriat classique, tout en demeurant animé par une finalité d'utilité sociale. À l'inverse, pour l'atelier Toulouse Espace Couture, l'innovation sociale s'inscrit, à cette étape de nos observations, dans un « *système d'innovation territorialisé, inclusif et participatif* » (Richez-Battesti et al., 2012, p. 22).

On observe que si l'organisation intermédiaire Première Brique se situe entre l'*upperground* et le *middleground*, elle anime des dispositifs de soutien au niveau de ce dernier, en connectant les acteurs de l'*upperground*, qui apportent des ressources aux projets, avec des entrepreneurs d'innovation sociale. Les créateurs parcourent ainsi une trajectoire qui les conduit de l'*underground* vers le *middleground*, au fur et à mesure du développement de leur projet entrepreneurial et de l'élargissement de leurs réseaux.

À partir de l'exemple de l'entreprise E-Hé, nous observons que certains projets sont attirés vers l'*upperground* par l'articulation des dispositifs de soutien, dans une trajectoire de développement entrepreneurial classique, enrôlant le secteur économique marchand ainsi que des institutions privées à dimension nationale et internationale. Pour le projet Toulouse Espace Couture, en revanche, dont l'innovation sociale est fortement territorialisée, le développement entrepreneurial demeure ancré dans le *middleground*, en mobilisant les organisations de l'ESS, le secteur public et les publics concernés.

Richez-Battesti (2015) identifient deux processus de diffusion de l'innovation sociale lorsqu'elle est portée par des politiques et dispositifs publics de soutien : un processus de diffusion verticale, soutenu par les acteurs publics, dans le cadre d'une diffusion territoriale de l'innovation sociale en appui aux politiques sociales locales ; un processus horizontal ou « réticulaire », lorsque la diffusion est portée par des réseaux institutionnels ou des fédérations jouant un rôle structurant.

Notre analyse, en mobilisant l'approche du *Middleground*, propose de compléter cette typologie des trajectoires de l'innovation sociale. En effet, l'accompagnement de l'innovation sociale par une organisation intermédiaire de l'ESS, dès son émergence, peut conduire à différentes trajectoires d'institutionnalisation :

- Lorsque l'innovation sociale suscite l'intérêt du secteur économique classique et de grandes institutions à l'échelle nationale ou internationale, le *middleground* agit comme un connecteur

entre les entreprises d'innovation sociale et l'*upperground*. Dans ce cas, le niveau de l'*underground* tend à s'effacer, et l'on observe un processus d'institutionnalisation verticale.

- En revanche, lorsque l'innovation sociale est structurée par les principes de l'ESS et territorialisée, elle connecte les créateurs et porteurs de projets avec les institutions publiques, tout en associant les publics concernés à la dynamique. Ce processus, qui privilégie la coopération horizontale et la co-construction, correspond à une institutionnalisation horizontale de l'innovation sociale.

Conclusion

Notre analyse a permis d'identifier les caractéristiques de l'intermédiation portée par un acteur de l'ESS au sein d'un territoire, en l'inscrivant dans les différentes composantes du *middleground*. Nous avons distingué les mécanismes situés dans l'*upperground*, en lien avec les institutions publiques et le secteur marchand, ceux ancrés dans l'*underground*, auprès des innovateurs et des créateurs, ainsi que les mécanismes propres au *middleground* de l'ESS, qui assurent la coordination et l'animation des connexions entre l'ensemble des acteurs du territoire engagés dans les dynamiques d'institutionnalisation de l'innovation sociale.

L'étude du rôle d'une organisation intermédiaire hybride, issue du partenariat entre une collectivité publique et une organisation de l'économie sociale et solidaire, met en évidence la pertinence de cette configuration pour renouveler les dynamiques du développement territorial. Cette approche contribue ainsi à la littérature sur l'intermédiation de l'innovation sociale, en soulignant l'intérêt des modèles organisationnels fondés sur la coopération entre pouvoirs publics et organisations de l'économie sociale et solidaire.

Par ailleurs, l'analyse des dispositifs d'accompagnement a révélé leur fonction structurante dans les mécanismes d'intermédiation du *middleground* de l'ESS. Ces dispositifs contribuent à la fois à l'institutionnalisation de l'innovation sociale et à l'élaboration d'un modèle entrepreneurial spécifique, articulant performance économique et finalité sociale. Ils permettent également de soutenir différentes trajectoires de développement :

- une institutionnalisation verticale, lorsque les entreprises s'orientent vers l'*upperground* en intégrant les réseaux institutionnels et économiques dominants ;

- une institutionnalisation horizontale, lorsque le développement entrepreneurial demeure ancré dans le territoire et mobilise la coopération entre acteurs publics, organisations de l'ESS et publics concernés.

Ainsi, cette partie met en lumière le rôle essentiel des acteurs et des dispositifs d'intermédiation dans la structuration d'un *middleground* de l'ESS, véritable espace de traduction et de médiation entre les sphères institutionnelles, économiques et sociales.

La troisième partie du chapitre poursuivra cette analyse en s'intéressant aux effets de transformation sociale produits par les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale, à travers les différentes étapes des parcours entrepreneuriaux étudiés.

3. Les différentes trajectoires de l'institutionnalisation de l'innovation sociales des projets entrepreneuriaux

Dans les premières phases du processus entrepreneurial, l'accès aux ressources du territoire s'avère déterminant pour les innovateurs situés au niveau de l'*underground*. Les dispositifs d'accompagnement jouent un rôle essentiel à ce stade : ils offrent aux porteurs de projets des compétences, de l'expertise et des opportunités d'expérimentation, tout en facilitant l'accès à des financements et à des locaux. À travers ces dispositifs, les acteurs de l'innovation sociale construisent et consolident leurs réseaux, ce qui leur permet de bénéficier de processus d'apprentissage et de co-construction.

Bien que limités dans le temps, ces dispositifs sont articulés entre eux par les organisations du territoire afin d'accompagner les porteurs de projets tout au long des différentes phases de développement entrepreneurial. Cette articulation prend forme au sein d'un écosystème d'innovation sociale réunissant l'ensemble des structures d'accompagnement, lesquelles soutiennent la constitution et l'évolution des réseaux de parties prenantes impliquées dans les projets. Ces réseaux contribuent à la fois à l'élaboration et à la diffusion de l'innovation sociale, en apportant des ressources, des compétences et des espaces de coopération.

D'abord ancrés dans le territoire, ces réseaux tendent à s'élargir vers des niveaux régionaux et nationaux, à mesure que les porteurs de projets se heurtent aux limites des ressources locales. L'intégration à des réseaux exogènes permet alors de mobiliser de nouvelles ressources, d'accroître la visibilité du projet et de renforcer sa légitimité. Ainsi, les dispositifs d'accompagnement et les réseaux

apparaissent comme des vecteurs majeurs de l'institutionnalisation de l'innovation sociale au sein du *middleground*.

Cependant, ces trajectoires entrepreneuriales se construisent au sein d'un environnement institutionnel complexe, traversé par plusieurs logiques : marchande, publique et solidaire. Les acteurs de l'*upperground* portent ces logiques, qui peuvent entrer en complémentarité ou en tension. Les porteurs de projets, dépendants des dispositifs d'accompagnement, doivent composer avec ces orientations divergentes et conclure des arrangements institutionnels leur permettant d'organiser la complémentarité des ressources. Leur degré d'autonomie, leur capacité d'arbitrage et leur investissement dans la recherche de nouvelles ressources déterminent alors la trajectoire du projet entrepreneurial.

Cette troisième partie du chapitre propose d'examiner les conséquences de ces trajectoires sur les mécanismes d'institutionnalisation de l'innovation sociale, en vue de déterminer l'existence d'un modèle spécifique d'entreprise d'innovation sociale. Nous identifierons les caractéristiques de ce modèle et mettrons en évidence la coexistence de différentes trajectoires d'institutionnalisation pour les entreprises accompagnées par une organisation intermédiaire de l'ESS.

3.1 Les parcours d'institutionnalisation de l'innovation sociale au sein du *middleground* de l'ESS

À travers l'analyse de deux parcours entrepreneuriaux d'innovation sociale, nous constatons que leur participation au processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale suit des trajectoires présentant à la fois des similarités et des singularités. Ces singularités tiennent aux objectifs du projet, au modèle entrepreneurial adopté ainsi qu'à l'ancrage territorial de chaque initiative. Leur identification permet de préciser la dynamique d'institutionnalisation propre à chaque projet d'innovation sociale et de mettre en évidence les mécanismes qui accompagnent les processus de transformation sociale.

Nos observations montrent que les processus d'institutionnalisation reposent sur l'enrôlement progressif des réseaux et des publics tout au long des différentes étapes du développement entrepreneurial. Les parties prenantes sont impliquées dans des démarches de co-construction participative, favorisant l'appropriation collective du projet. Les réseaux se consolident et s'élargissent au fil du parcours d'accompagnement — à travers les dispositifs, les événements publics, les concours et les remises de prix. Les lieux jouent également un rôle central : qu'il s'agisse de structures dédiées à l'accompagnement de l'innovation sociale, d'espaces d'hébergement d'entreprises, de tiers-lieux ou de

sites d'expérimentation, ils favorisent l'implication d'une diversité d'acteurs autour de la conception, du développement et de la diffusion des solutions innovantes. Ces lieux soutiennent ainsi la consolidation et l'extension des réseaux.

Enfin, à partir des trois composantes du *middleground* — les projets, les événements et les lieux — émergent des espaces d'interrelation entre porteurs de projets et environnement territorial. C'est dans ces espaces que se construit un sens commun, que s'expérimentent de nouvelles pratiques et que se forgent de nouvelles normes partagées, marquant ainsi une étape décisive dans les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale.

3.1.1 L'incidence de l'ancrage territorial sur les dynamiques du *middleground*.

Pour l'entreprise E-Hé, le processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale, situé au niveau du *middleground*, contribue à une transformation sociale centrée sur une problématique spécifique : l'inclusion des personnes en perte de mobilité. Cette question n'est pas propre au territoire de la métropole toulousaine. La dynamique d'institutionnalisation est ici portée par une entreprise structurée selon les normes du modèle économique capitaliste, mais dont le projet d'utilité sociale demeure au cœur de la démarche entrepreneuriale. L'entreprise est connectée à un *upperground* constitué d'acteurs publics et privés à l'échelle locale, régionale et nationale. Une fois la phase d'expérimentation achevée et le produit introduit sur le marché, le niveau de l'*underground* n'est plus véritablement mobilisé, ce qui traduit une institutionnalisation verticale du projet.

Concernant l'atelier Toulouse Espace Couture, les dynamiques portées par l'innovation sociale s'observent, au moment de notre enquête, à une échelle essentiellement locale. Avant même de constater des phénomènes d'institutionnalisation, nous relevons des effets de transformation sociale, qui se déploient principalement dans les interactions entre l'*underground* et le *middleground*. Les quatre composantes du *middleground* — les lieux, espaces, événements et projets — sont bien présentes dans le développement entrepreneurial, mais les transformations se manifestent surtout par l'activation de proximités dans un quartier où se rencontrent innovateurs, publics concernés et pouvoirs publics. Ces transformations résultent de processus d'apprentissage collectif, fondés sur les relations tissées entre les parties prenantes de l'atelier et sur la confrontation de cultures et de trajectoires sociales variées. Les processus d'institutionnalisation se situent principalement dans les relations entre acteurs de l'*underground* et institutions publiques, notamment dans le cadre du dispositif Quartier Prioritaire de la Ville (QPV). La participation de l'*upperground* reste limitée à quelques représentants des collectivités territoriales. Si le projet poursuit un objectif d'insertion par l'activité économique, il demeure fortement dépendant de la puissance publique, tant pour la décision

que pour le financement. Cette dépendance restreint l'autonomie de l'entrepreneuse et fragilise l'équilibre économique du projet, encore précaire à ce stade.

Face à ces contraintes, l'entrepreneuse engage une dynamique d'élargissement des réseaux, afin de compenser les limites des dispositifs d'accompagnement existants. Elle tisse de nouveaux liens avec les innovateurs et entrepreneurs sociaux du territoire, participant ainsi activement aux dynamiques situées entre l'*underground* et le *middleground*. Par ailleurs, elle s'ouvre progressivement à des réseaux régionaux et nationaux, principalement issus du secteur de l'économie sociale et solidaire, intégrant ainsi de nouveaux *middlegrounds* à d'autres échelles. Ainsi, nous observons des dynamiques ancrées dans le territoire, s'appuyant sur les composantes du *middleground* pour connecter les acteurs de l'*underground* entre eux et avec l'écosystème local d'innovation sociale. Ces interactions contribuent à l'émergence d'un *middleground* de l'ESS, moteur de la structuration et de la consolidation de l'innovation sociale dans le territoire.

3.1.2 Un *upperground* public : un obstacle vers l'accès au marché.

Si nous pouvons identifier, à l'échelle du territoire, des phénomènes de transformation sociale et des processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale, il apparaît également que le *middleground* connecte l'*underground* avec un *upperground* composé principalement d'institutions publiques. Nous avons montré que la création du projet par une organisation intermédiaire, dans un cadre institutionnel — en l'occurrence celui de la politique de la ville — ainsi que l'ancrage local du projet d'innovation sociale expliquent les liens étroits, au démarrage du processus entrepreneurial, entre le projet, les institutions publiques de l'*upperground* et le niveau de l'*underground*. Les acteurs du secteur marchand, au moment de notre enquête, ne participent pas à ces dynamiques. Toutefois, si les innovations sociales s'inscrivent souvent dans des temporalités courtes, les processus d'institutionnalisation, eux, se déploient dans un temps long (Klein, 2017 ; Bellemare & Briand, 2004). Le projet Toulouse Espace Couture bénéficie d'un accompagnement assuré par des dispositifs de soutien institutionnels, portés par des organisations publiques, des fondations et des mutuelles.

La littérature indique que, lorsque le *middleground* est animé par le secteur marchand, celui-ci tend à se désengager une fois l'innovation entrée sur le marché (Muller et al., 2021). Dans le cas de Toulouse Espace Couture, à l'inverse, le *middleground* est principalement investi par les acteurs publics et les institutions de l'ESS. Si le modèle économique du projet repose, à moyen terme, sur une entrée progressive sur le marché afin d'assurer son autonomie financière et sa pérennité économique, l'absence d'implication des entreprises du secteur marchand dans les dynamiques du *middleground* apparaît comme un frein majeur à cette évolution. Ainsi, la prépondérance d'un *upperground* public,

bien qu'elle garantisse la stabilité institutionnelle du projet, limite ses perspectives quant à l'accès au marché et contribue à fragiliser son modèle économique.

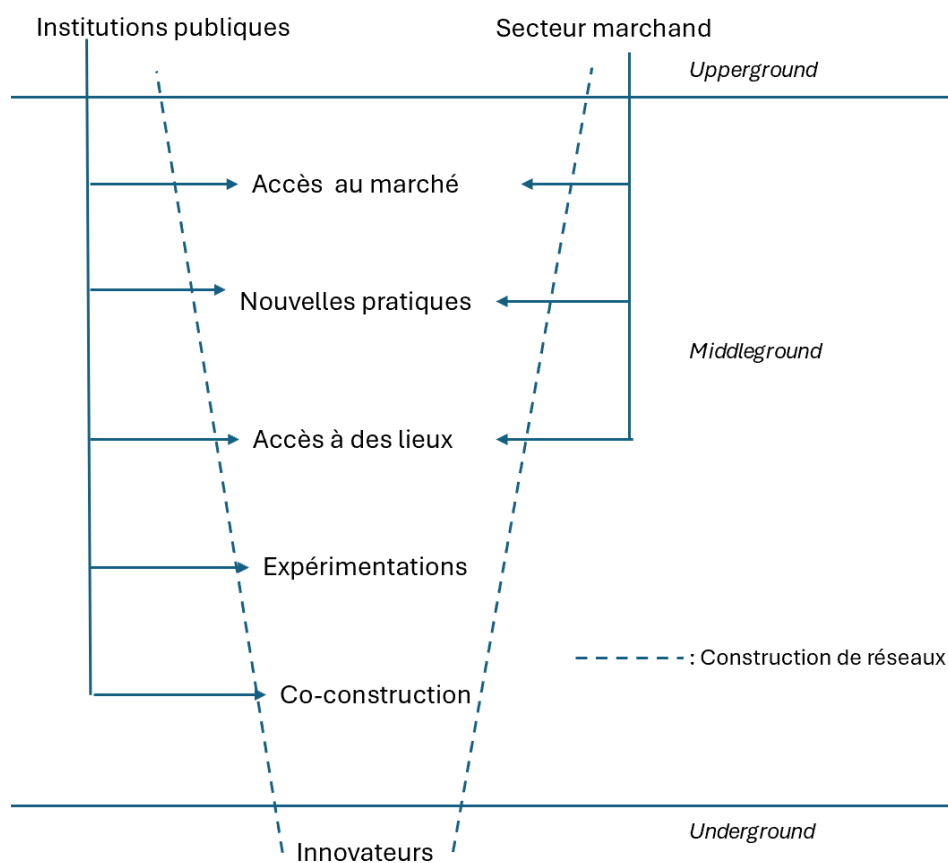


Schéma 7-5 Mécanismes de l'institutionnalisation de La Flâneuse.

Source : auteur

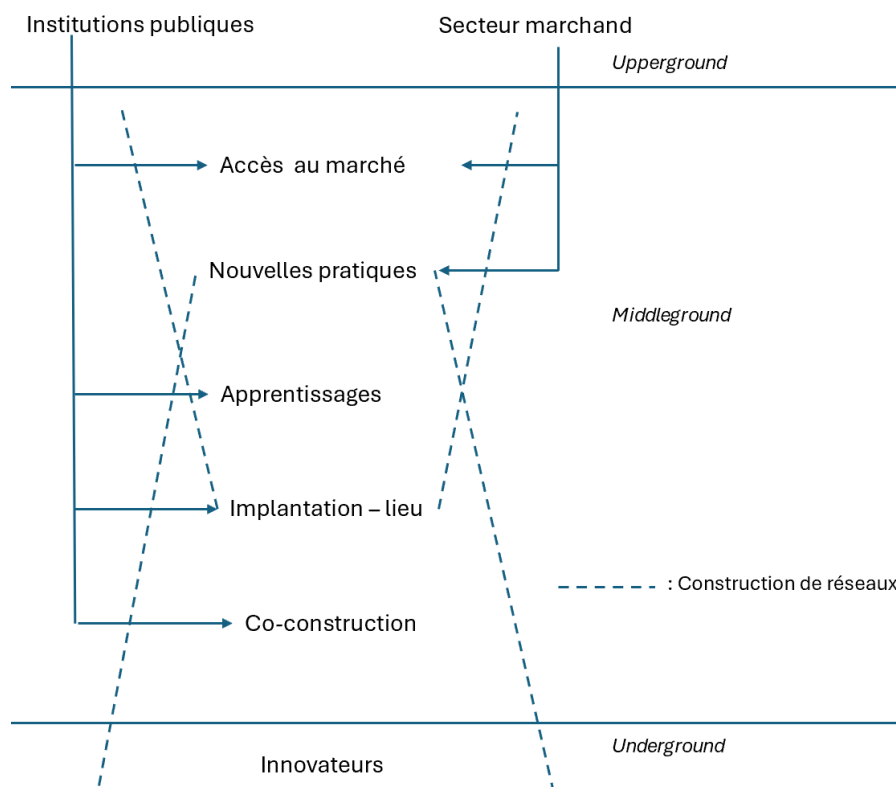


Schéma 7-6 Mécanisme de l'institutionnalisation de Toulouse Espace Couture
Source : auteur

3.2 Identification des mécanismes de l'institutionnalisation portés par les acteurs de l'innovation sociale

L'analyse du *middleground* de l'économie sociale et solidaire (ESS) met en évidence plusieurs mécanismes clés de l'institutionnalisation de l'innovation sociale. Celle-ci repose d'abord sur un travail de problématisation des enjeux sociaux et territoriaux, puis sur un travail institutionnel mené par les organisations intermédiaires et les acteurs publics pour intégrer l'innovation sociale dans les politiques territoriales. Ces dynamiques s'appuient sur des processus d'apprentissage collectif et sur l'activation des proximités – spatiales, cognitives et organisationnelles – qui favorisent la coopération et la diffusion des pratiques. Enfin, nous mettrons en lumière deux dimensions particulières de ces mécanismes : d'une part, l'institutionnalisation d'une politique publique territoriale par le marché, qui révèle les

tensions entre logiques publiques et économiques ; d'autre part, le rôle transformateur de l'innovation sociale, porteuse de changements culturels, organisationnels et politiques dans le territoire.

3.2.1 La problématisation

Les prémices des projets d'innovation sociale se fondent sur une démarche d'enquête collective, dans la mesure où celle-ci implique différentes parties prenantes dans l'identification des besoins et des attentes des publics, en amont de l'élaboration de la solution. Dès l'origine, une démarche d'enquête est engagée, mobilisant les publics concernés ainsi qu'une diversité d'acteurs. L'enquête jalonne ainsi les parcours entrepreneuriaux de l'innovation sociale : elle permet d'élaborer des réponses adaptées, d'organiser la complémentarité entre les dispositifs d'accompagnement, ou encore de soutenir l'accès au marché. Elle constitue un outil essentiel de problématisation collective, associant une variété d'acteurs à la définition partagée d'un enjeu et contribuant, ce faisant, à l'élargissement des réseaux (Slitine, Chabaud, Richez-Battesti, 2024).

Or, si l'enquête se déploie dans un environnement social et culturel donné qui influence la manière d'envisager un problème, « *corrélativement, toute investigation mène à des résultats qui affectent le milieu social en retour* » (Zaks, 2015, p. 55). La problématisation menée sous le prisme des principes de l'économie sociale et solidaire favorise ainsi l'appropriation d'une démarche collective et accompagne des processus démocratiques fondés sur les outils de l'éducation populaire. En recherchant une certaine horizontalité entre les publics concernés, les acteurs de l'*upperground* et ceux de l'*underground*, l'enquête devient un espace de construction d'un sens commun. De ce fait, l'effort de problématisation contribue directement au processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale.

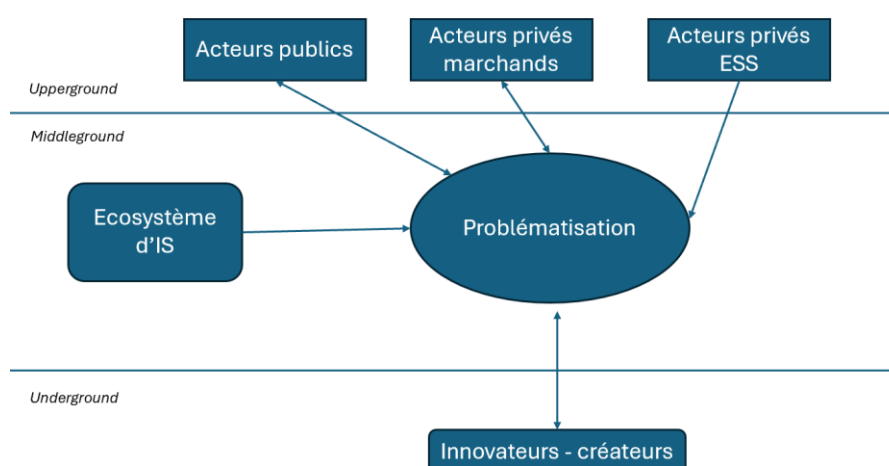


Schéma 7-7 Problématisation dans le *middleground* de l'ESS

Source : auteur

3.2.2 Le travail institutionnel comme levier de l'institutionnalisation de l'innovation sociale au niveau de l'*upperground*.

Nous avons relevé que Première Brique, au sein de la collectivité territoriale métropolitaine, mène un travail institutionnel articulant à la fois plaidoyer et création institutionnelle, afin de favoriser l'intégration de l'innovation sociale dans les pratiques et les politiques publiques territoriales. Elle contribue à la reconnaissance des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) par l'institution, notamment en œuvrant à leur accès à la commande publique et à l'intégration de nouvelles normes sociales et environnementales dans sa réglementation.

Par ailleurs, l'organisation intermédiaire développe une activité de création institutionnelle, en concevant des outils d'évaluation tels qu'une mesure d'impact fondée sur de nouveaux critères de performance sociale, environnementale et démocratique des projets d'innovation sociale. À travers ces deux formes de travail institutionnel – le plaidoyer et la création (Lawrence, Suddaby, Leca, 2009 ; Slimane, Leca, 2010) – Première Brique accompagne activement les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale au niveau de l'*upperground* et participe ainsi à des dynamiques de transformation sociale.

Cette action contribue à la consolidation d'une politique publique territoriale de l'innovation sociale et de l'ESS, inscrivant durablement ces enjeux dans les pratiques et les représentations des institutions locales.

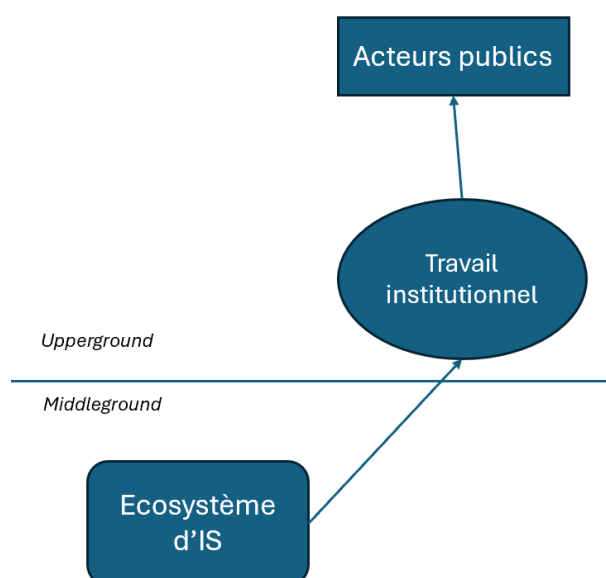


Schéma 7-8 Mécanisme du travail institutionnel depuis l'approche du *Middleground*

Source : auteur

3.2.3 Les processus d'apprentissage collectifs et l'activation des proximités

On observe des processus d'apprentissage au sein des dynamiques du *middleground*, impliquant une grande diversité d'acteurs. Ces processus se déploient dans la participation aux dispositifs de soutien à l'innovation sociale, dans la mise en œuvre des projets d'innovation, et sont animés à la fois par l'organisation intermédiaire de l'écosystème d'innovation sociale et par les porteurs de projets, à chaque phase du développement entrepreneurial. Les apprentissages collectifs participent ainsi aux dynamiques d'enrôlement des acteurs de l'*upperground* et de l'*underground*, tout en favorisant l'accès aux ressources, la transformation des pratiques et des représentations. Ils constituent des mécanismes centraux de la construction d'un sens partagé autour des notions d'utilité sociale, d'innovation sociale et de transformation sociale.

Ces processus d'apprentissage collectif favorisent également l'activation des proximités entre les acteurs de l'écosystème. Nous avons observé que l'activation des proximités spatiales et alternatives (cognitives, culturelles et organisationnelles) contribue à maintenir la cohérence et la complémentarité au sein de l'écosystème d'innovation sociale. Ensemble, l'apprentissage collectif et les proximités renforcent la confiance entre acteurs et facilitent l'intégration de nouveaux participants dans des dynamiques de coopération, limitant ainsi le risque de verrouillage du système.

L'activation conjointe de ces deux mécanismes, adossée aux principes et à la culture de l'économie sociale et solidaire, oriente et structure les dynamiques d'un *middleground* de l'ESS, qui contribue pleinement à la construction du territoire.

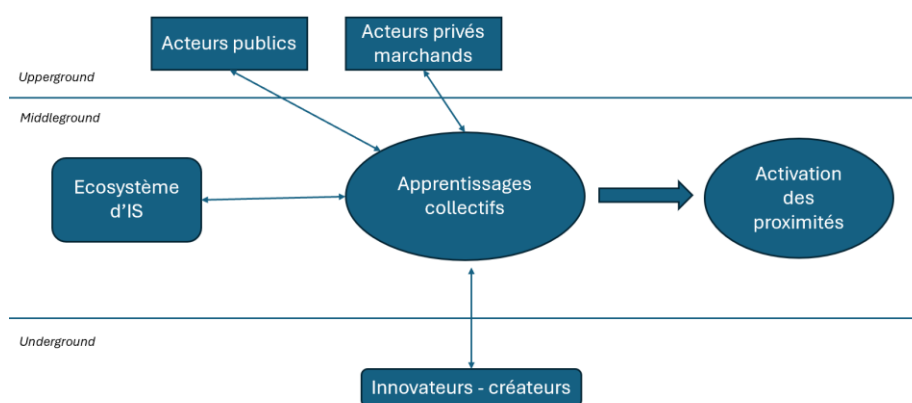


Schéma 7-9 Articulation entre apprentissage collectifs et activation des proximités dans le *middleground* de l'ESS

Source : auteur

3.2.4 L'institutionnalisation d'une politique publique territoriale par le marché

L'entreprise E-Hé mobilise les ressources du territoire pour élaborer son projet d'innovation sociale, accompagner la phase de création de la solution — *La Flâneuse* — et réaliser les premières expérimentations. Si, dans un premier temps, les porteurs de projet s'appuient sur l'écosystème d'innovation sociale du territoire, situé au niveau du *middleground* de l'ESS, la phase de développement entrepreneurial conduit progressivement à l'enrôlement de nouveaux acteurs issus de l'*upperground* et du secteur marchand. Cette dynamique, tout en contribuant à la reconnaissance institutionnelle de l'innovation, tend à éloigner le projet des principes de l'ESS, notamment en matière de partage de la valeur et de gouvernance démocratique. L'accès à de nouvelles ressources au sein d'un *upperground* privé suppose en effet la conclusion de nouveaux compromis avec des acteurs du marché, orientant ainsi le projet vers une institutionnalisation de l'innovation sociale par le marché.

Ce processus renforce la légitimité de l'entreprise et sa reconnaissance au sein de l'*upperground*, où elle devient une figure emblématique de réussite entrepreneuriale. En retour, E-Hé contribue à valoriser l'écosystème d'innovation sociale du territoire métropolitain, notamment à travers sa participation à des opérations de communication et d'événements de promotion. Ce mouvement circulaire participe ainsi à l'institutionnalisation de la politique publique territoriale en matière de soutien à l'innovation sociale, tout en illustrant les tensions entre logiques marchandes et logiques solidaires dans les processus d'institutionnalisation.

3.2.5 Une innovation sociale institutionnelle porteuse de transformations sociales

Dans le cadre du projet Toulouse Espace Couture, les mécanismes d'institutionnalisation de l'innovation sociale sont présents dès les prémices de l'initiative. Encadré par l'ingénierie institutionnelle du label *Fabrique à Initiatives*, le projet s'inscrit dans la politique publique des Quartiers Prioritaires de la Ville. Si l'organisation intermédiaire à l'origine du projet souligne qu'il aurait pu être porté directement par un acteur public, nous constatons en effet que les mécanismes d'institutionnalisation sont principalement situés dans un *middleground* investi par les institutions publiques, les organisations intermédiaires et les innovateurs.

Nous pouvons ainsi qualifier Toulouse Espace Couture d'innovation sociale institutionnelle, émergeant au sein d'un *middleground* de l'ESS. Les transformations sociales s'y manifestent à travers des processus d'apprentissage collectif, animés dans le cadre du projet, qui favorisent l'activation des proximités entre les publics concernés, les acteurs de l'écosystème d'innovation et les acteurs publics de l'*upperground*.

Nous verrons dans la quatrième partie de ce chapitre que la littérature sur le *Middleground* n'intègre pas la participation des publics concernés aux dynamiques d'innovation. Or, dans le cas de l'innovation sociale, la place de ces acteurs est essentielle : ils participent activement à la problématisation, à la co-construction des solutions et à la mise en œuvre du projet, contribuant ainsi directement aux processus d'institutionnalisation et aux transformations sociales qu'ils génèrent.

L'analyse du *middleground* de l'ESS met en évidence quatre mécanismes essentiels d'institutionnalisation de l'innovation sociale : la problématisation collective, le travail institutionnel, l'apprentissage collectif et l'activation des proximités. Ces dynamiques, portées par les acteurs de l'intermédiation, les innovateurs et les institutions publiques, contribuent à la construction d'un sens partagé et à la légitimation de l'innovation sociale dans le territoire. Qu'elle s'opère par le marché ou par les institutions, cette institutionnalisation soutient la mise en œuvre d'une politique publique territoriale de l'innovation sociale et accompagne des phénomènes de transformation sociale.

3.3 La transformation sociale du territoire : renouvellement socio-économique et politique

Lorsque les innovations convergent, elles peuvent, sur une longue période historique, transformer les modes de coordination et de régulation des activités, contribuant ainsi à l'édification d'une « *nouvelle architecture institutionnelle* » que l'on peut qualifier de transformation sociale (Bélanger in Klein et Harrisson, 2011). L'approche du *middleground* nous a permis d'observer de tels phénomènes d'arrangements institutionnels renouvelés, qui participent, à travers les dynamiques de soutien à l'innovation sociale, à la constitution d'une architecture institutionnelle territoriale. Ces dynamiques contribuent à la construction du territoire, par l'organisation et la consolidation d'un nouveau secteur économique fondé sur les principes d'utilité sociale et d'intérêt général, en intégrant de nouveaux critères de performance. Elles accompagnent des évolutions des pratiques, des règles et des normes.

Notre recherche s'inscrit dans une séquence de transformation institutionnelle du territoire, marquée par une redéfinition du territoire prescrit et un renouvellement des dynamiques entre acteurs publics institutionnels, en particulier entre la Région et la Métropole. Nous observons ici une région sociale de l'innovation (Moulaert, Nussbaumer in Klein et al., 2014), qui s'appuie sur ses ressources locales et sa culture territoriale dans un espace symbolique où se tissent des interrelations socio-économiques entre les acteurs mobilisés dans le soutien et le développement de projets d'innovation sociale.

Les entreprises d'innovation sociale, en lien avec les principes de l'ESS, inscrivent leur démarche dans l'économie de la ressource et participent, par leur activité, à la création de valeur territoriale. Elles

expriment un lien d'appartenance et d'usage (Raulet-Croset, 2008) avec le territoire qu'elles contribuent à façonner.

Cependant, les ressources territoriales demeurent limitées, ce qui conduit les entrepreneurs comme les organisations intermédiaires à élargir leurs réseaux en intégrant des structures et organisations exogènes au territoire. Cette ouverture permet d'éviter le risque de verrouillage de l'écosystème d'innovation sociale (Torre et Tanguy, 2014). En effet, comme le soulignent Bouba-Olga et Chauchefoin, « *le déploiement spatial des logiques d'acteurs correspond de moins en moins au découpage institutionnel en vigueur.* » (Bouba-Olga et Chauchefoin, 2001, p. 12). Les pratiques apparaissent ainsi spatialement éclatées, et les acteurs locaux disposent d'une maîtrise limitée de l'espace politique.

L'approche du *middleground* permet néanmoins d'observer comment une organisation intermédiaire de l'ESS agit sur ces dynamiques en orientant les trajectoires de développement du secteur de l'économie sociale et solidaire et de l'innovation sociale. Par son action au sein du *middleground*, elle influence les politiques publiques territoriales et contribue à leur structuration progressive. L'innovation sociale devient ainsi un levier de développement local, mais aussi un vecteur de renouvellement socio-économique et politique du territoire.

Conclusion

Notre analyse des processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale, lorsqu'ils sont accompagnés par une même organisation intermédiaire issue de l'économie sociale et solidaire, met en évidence la diversité des trajectoires d'institutionnalisation et les mécanismes qui les sous-tendent.

D'une part, nous avons montré que l'ancrage territorial du projet influence fortement sa trajectoire : plus celui-ci est enraciné dans le territoire, plus la dynamique de coopération au sein du *middleground* est soutenue, mais plus l'accès à l'*upperground* économique et institutionnel peut être limité. À l'inverse, une ouverture vers le marché favorise la diffusion de l'innovation sociale à grande échelle, tout en entraînant un risque de distanciation vis-à-vis des principes de l'ESS.

D'autre part, notre recherche a permis d'identifier les mécanismes situés au cœur du processus d'institutionnalisation :

- La problématisation, qui associe une diversité d'acteurs dans l'enquête et la définition collective des besoins, constitue un levier central de légitimation de l'innovation sociale.

- Le travail institutionnel, mené au niveau de l'*upperground*, permet la reconnaissance de l'innovation sociale et l'intégration de nouveaux critères de performance dans les politiques publiques territoriales.
- Les apprentissages collectifs et l'activation des proximités renforcent la cohésion et la confiance au sein de l'écosystème, favorisant la construction d'un sens partagé et la circulation des ressources.

Ces mécanismes, animés par une organisation intermédiaire hybride ancrée dans les principes de l'ESS, contribuent à une institutionnalisation située de l'innovation sociale, tout en accompagnant la transformation sociale du territoire.

Enfin, nous avons distingué deux trajectoires :

- une institutionnalisation verticale, portée par le marché et caractérisée par un changement d'échelle national,
- et une institutionnalisation horizontale, inscrite dans les dynamiques territoriales et les politiques publiques locales.

Ainsi, notre contribution met en lumière le rôle structurant de l'intermédiation portée par l'ESS dans la recomposition des arrangements institutionnels et dans l'élaboration d'une nouvelle architecture territoriale de l'innovation sociale. En orientant les trajectoires entrepreneuriales et en consolidant une politique publique territoriale fondée sur les principes de l'ESS, l'organisation intermédiaire devient un acteur-clé de la transformation socio-économique du territoire

4. Apports de l'approche du *Middleground* et perspectives

Pour Cohendet et al. (2010), c'est au niveau du *middleground* que s'opère la transformation des innovations en productions économiques et sociales stabilisées, capables d'être diffusées ou d'entrer sur le marché. Le *middleground* agit comme un espace commun de médiation, où se connectent les créateurs de valeur, les institutions et les acteurs économiques à travers une combinaison d'échanges formels et informels (Cohendet, Grandadam et Simon, 2010 ; Cohendet et al., 2017). Cet espace intermédiaire remplit une fonction essentielle : il assure la traduction et la circulation des idées, des pratiques et des ressources entre les sphères créatives de l'*underground* et les structures institutionnelles de l'*upperground*. Les *middlegrounds* sont porteurs d'une intermédiation institutionnelle (David et Mounier, 2021) qui repose sur des acteurs d'intermédiation. Ces derniers

jouent un rôle pivot : ils facilitent la rencontre entre les logiques issues des mondes formels et informels, et rendent possible la stabilisation d'innovations sociales ou économiques dans un cadre institutionnel donné (Cohendet et al., 2009).

Dans ce cadre, notre recherche apporte un éclairage spécifique sur la manière dont une intermédiation portée par l'économie sociale et solidaire (ESS) contribue à la construction d'un territoire de l'innovation sociale. En mobilisant le *middleground* comme grille d'analyse, nous avons pu observer comment les dynamiques coopératives, les proximités activées et les dispositifs d'accompagnement permettent non seulement de relier les acteurs, mais aussi de structurer un écosystème territorial propice à l'innovation et à la transformation sociale. En nous inscrivant dans le prolongement des travaux de Slitine, Chabaud et Richez-Battesti (2024), qui invitent à considérer les processus d'intermédiation comme un levier central de l'innovation sociale, nous avons articulé l'approche du *middleground* avec la théorie du travail institutionnel (Lawrence, Suddaby et Leca, 2009). Cette articulation nous a permis d'analyser plus finement le rôle stratégique et structurant d'une organisation intermédiaire dans l'écosystème territorial. D'une part, son travail de plaidoyer favorise la reconnaissance institutionnelle de l'innovation sociale et l'intégration des entreprises de l'ESS dans les politiques publiques. D'autre part, son travail de création institutionnelle conduit à l'élaboration de nouveaux outils, tels que les grilles de mesure d'impact ou les dispositifs spécifiques, qui redéfinissent les normes et les critères de performance des projets entrepreneuriaux.

Ainsi, l'articulation du *middleground* et du travail institutionnel éclaire les transformations de la politique publique territoriale et révèle comment l'institutionnalisation d'un secteur économique de l'ESS s'accompagne de transformations sociales durables.

Notre contribution réside donc dans la mise en évidence d'un *middleground* de l'ESS, où s'inventent de nouveaux modes de coordination, de gouvernance et de production de valeur. Ce niveau intermédiaire, animé par des organisations d'intermédiation issues de l'ESS, agit comme un levier de transformation institutionnelle et territoriale, en reliant les logiques du marché, de l'action publique et de l'économie sociale au service de l'innovation sociale.

4.1 Identification des étapes spécifiques à la structuration d'un *middleground* de l'ESS

Notre analyse met en évidence que les étapes de structuration du *middleground* de l'économie sociale et solidaire (ESS) se distinguent sensiblement de celles identifiées par Muller et al. (2021), dont les travaux portaient sur les *middlegrounds* animés par le secteur marchand de la culture. Alors que ces

derniers soulignaient une dynamique marquée par un désengagement progressif du secteur privé une fois l'innovation entrée sur le marché, nous observons ici un processus continu et pérenne, soutenu par des logiques de coopération propres à l'ESS et à l'action publique.

Nous avons ainsi pu identifier deux premières étapes spécifiques à la structuration d'un *middleground* d'innovation sociale fondé sur les principes de l'ESS.

La première étape correspond à la constitution d'une communauté de soutien, non pas composée des créateurs eux-mêmes — comme dans les *middlegrounds* culturels — mais des organisations d'accompagnement et de financement de l'innovation sociale présentes dans le territoire. L'écosystème d'innovation sociale forme ainsi la première communauté du *middleground* : il réunit des acteurs publics, associatifs et privés autour d'une finalité partagée, l'utilité sociale. Cette communauté se structure, se consolide et s'élargit progressivement, constituant la base organisationnelle du *middleground de l'ESS*.

La deuxième étape se caractérise par la densification et l'élargissement des réseaux. Ceux-ci se développent à travers les dispositifs d'accompagnement, les lieux, les événements et les projets d'innovation sociale, favorisant la circulation des ressources, des savoirs et des pratiques. Contrairement aux observations faites dans les *middlegrounds* marchands, cette dynamique ne s'épuise pas avec la mise sur le marché des innovations sociales. Elle se prolonge, alimentée par la stabilité des institutions publiques et la continuité des partenariats initiés par les organisations intermédiaires.

En effet, le *middleground* de l'ESS bénéficie d'un ancrage institutionnel fort. Les acteurs publics — collectivités, agences, institutions régionales — participent à la consolidation de l'écosystème, en soutenant la mise en œuvre d'une politique publique territoriale de l'innovation sociale. Le secteur marchand, quant à lui, est régulièrement rappelé dans la dynamique par l'organisation intermédiaire à travers des conventions de partenariat et des programmes collaboratifs. Cette participation renouvelée des entreprises permet d'assurer la continuité de la contribution des ressources marchandes sans pour autant dominer la logique d'action du *middleground*. Ainsi, la structuration d'un *middleground* de l'ESS repose sur des mécanismes de stabilisation et de régénération.

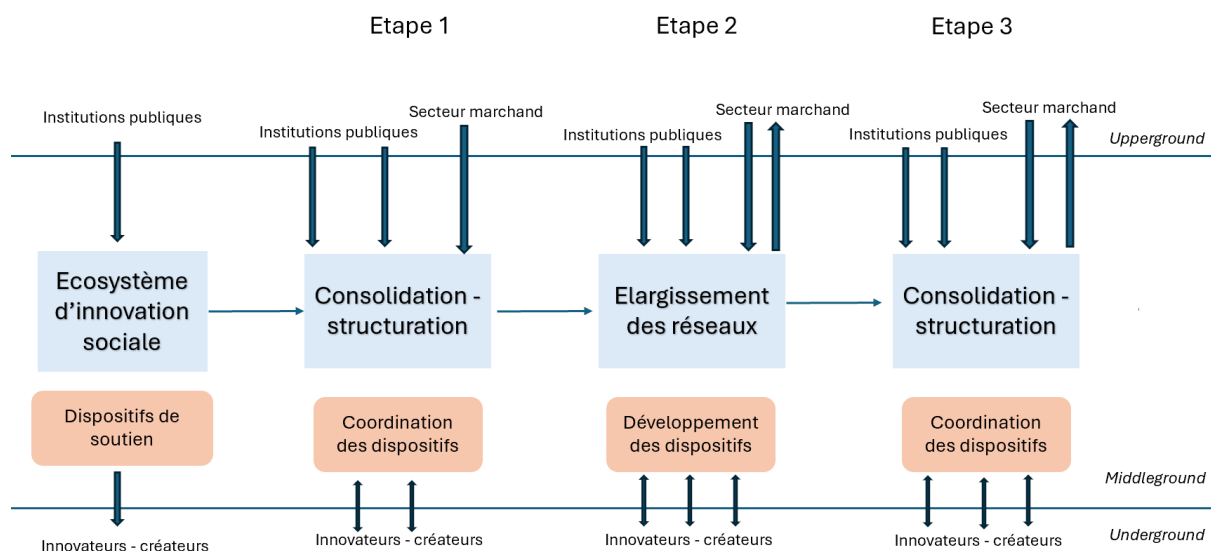


Schéma 7-10 Les étapes du *middleground* de l'ESS, animé par une logique publique

Source : auteur

4.2 La place des publics concernés dans l'approche du *Middleground*

L'approche par le *Middleground* permet d'analyser les dynamiques de coopération et d'institutionnalisation qui relient les acteurs de l'*upperground* (institutions, grandes organisations) et de l'*underground* (innovateurs, créateurs). Cependant, la littérature sur le *Middleground* — principalement développée dans les champs de l'économie de la connaissance et des industries culturelles — n'aborde pas explicitement la place des publics concernés par les innovations sociales. Or, dans le cadre de l'économie sociale et solidaire (ESS), ces publics ne peuvent être considérés comme de simples bénéficiaires ou consommateurs d'un produit ou d'un service : ils constituent des acteurs à part entière des processus d'innovation et d'institutionnalisation.

Notre recherche, ancrée dans l'analyse d'un *Middleground* de l'ESS, met en évidence le rôle des personnes concernées et leur implication dès les premières étapes du processus d'innovation. Elles participent à l'identification des besoins, à l'enquête collective et à la problématisation qui précèdent la formalisation des projets. Cette participation active inscrit l'innovation sociale dans une démarche de co-construction et de démocratie participative, en cohérence avec les principes de l'ESS.

Lorsque les publics ne sont pas associés à ces phases amont, ils participent néanmoins à la diffusion, à l'appropriation et à l'adaptation de l'innovation sociale. Ils constituent un groupe d'acteurs partie

prenante des dynamiques collectives et de la transformation sociale, en contribuant à la circulation des pratiques et à la stabilisation des innovations dans le territoire. Leur engagement, situé au niveau du *Middleground*, participe à la structuration de communautés d'usage et à la légitimation sociale de l'innovation.

En intégrant les publics concernés aux dynamiques du *Middleground*, l'analyse de l'innovation sociale s'élargit : elle ne se limite plus à la création de valeur économique ou sociale, mais s'étend à une dimension politique. En effet, les processus d'institutionnalisation deviennent également des processus d'émancipation, permettant aux individus et aux collectifs de développer leur pouvoir d'agir, de participer à la gouvernance et de codéfinir les finalités de l'innovation.

Ainsi, la prise en compte de la place des publics concernés invite à réviser l'approche classique du *Middleground*. Dans un *Middleground* de l'ESS, les dynamiques d'institutionnalisation ne reposent pas uniquement sur la mise en relation des créateurs et des institutions, mais également sur l'implication directe des bénéficiaires dans la construction du sens, la production de la norme et la transformation démocratique des pratiques. L'innovation sociale portée par l'ESS apparaît alors non seulement comme un levier de renouvellement économique, mais aussi comme un vecteur de transformation politique et citoyenne du territoire.

4.3 Des *middlegrounds* interreliés : vers une approche multiscalaire de l'innovation sociale

Les porteurs de projets d'innovation sociale naviguent à travers une pluralité de dispositifs d'accompagnement qui leur permettent d'acquérir les ressources nécessaires pour franchir les étapes du développement entrepreneurial : acquisition de compétences, expérimentation, consolidation du modèle économique, puis accès au marché. Ces dispositifs favorisent des processus d'apprentissage et l'activation de nouvelles proximités – spatiales, cognitives et organisationnelles – qui accompagnent l'évolution des projets et leur insertion dans de nouveaux réseaux.

Ces dynamiques ne sont pas toutes situées dans le territoire. L'exemple de l'entreprise E-Hé montre que le parcours entrepreneurial peut s'inscrire dans une dimension nationale, voire européenne, à mesure que l'innovation gagne en visibilité et en légitimité. Ce phénomène se retrouve également au niveau de l'organisation intermédiaire Première Brique, dont la trajectoire suit un mouvement similaire d'ouverture et de reconnaissance : l'obtention de labels nationaux, la participation à des programmes d'envergure nationale et l'intégration à des réseaux institutionnels plus larges ont renforcé sa légitimité et élargi ses partenariats.

Ainsi, l'entreprise et l'organisation intermédiaire se retrouvent connectées au sein d'un même dispositif national, l'Appel à Solutions, ce qui illustre la manière dont la dynamique d'élargissement des réseaux — à travers l'accès à des dispositifs exogènes au territoire — contribue à l'ouverture de l'écosystème local d'innovation sociale. Ces échanges interterritoriaux apportent de nouvelles ressources cognitives, institutionnelles et financières, tout en consolidant la légitimité du territoire et de ses acteurs.

Les acteurs du *middleground* territorial participent simultanément à d'autres *middlegrounds* — régionaux, nationaux ou sectoriels — à travers leur engagement dans de nouveaux dispositifs, réseaux ou programmes collaboratifs. Ces circulations multiples interconnectent les *middlegrounds* et permettent la constitution d'un système d'innovation sociale à plusieurs échelles. Cette observation invite à interroger les limites de l'approche actuelle du *Middleground*, généralement centrée sur un seul territoire ou un seul champ sectoriel.

En effet, l'analyse révèle que les dynamiques du *middleground* ne se ferment pas sur un espace unique : elles s'articulent entre plusieurs niveaux territoriaux, entraînant la formation de réseaux d'intermédiation imbriqués. Les acteurs ne quittent pas un *middleground* local pour rejoindre un *middleground* national ou international ; ils circulent entre plusieurs espaces d'interaction, reliant différents écosystèmes d'innovation sociale.

Ce phénomène ouvre de nouvelles perspectives conceptuelles : le passage d'un *middleground* à un autre peut être interprété comme une modalité du changement d'échelle de l'innovation sociale. Il ne s'agit plus seulement d'une diffusion verticale ou horizontale, mais d'une articulation multiscalaire, où les acteurs, en mobilisant simultanément plusieurs réseaux et dispositifs, construisent des passages entre territoires.

Ainsi, l'approche du *Middleground* appliquée à l'innovation sociale invite à repenser les frontières territoriales de l'analyse et à concevoir des méthodes d'observation capables de saisir ces dynamiques d'interconnexion entre différents niveaux d'action. La mise en évidence de ces *middlegrounds interreliés* ouvre la voie à une théorisation élargie de l'intermédiation territoriale, intégrant la circulation des innovations sociales entre les échelles locale, régionale, nationale et européenne.

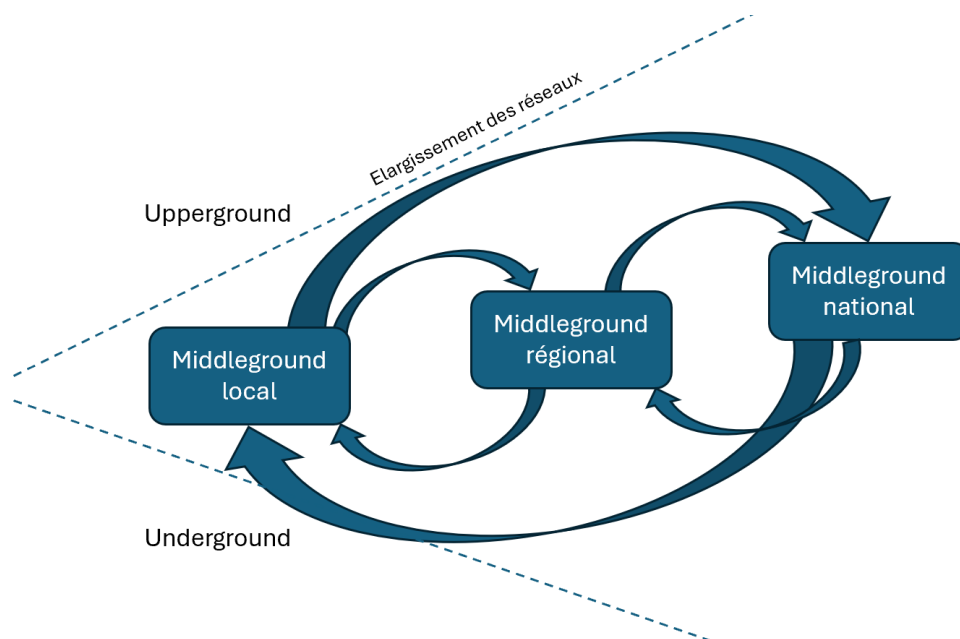


Schéma 7-11 Interrelations entre les *middlegrounds*

Source : auteur

Conclusion

Apports de l'approche du *Middleground* et perspectives

L'approche du *Middleground* appliquée à l'étude de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale nous a permis de mettre en lumière des dynamiques spécifiques d'intermédiation territoriale et des mécanismes d'institutionnalisation qui participent à la construction d'un territoire de l'innovation sociale. En articulant cette approche avec la théorie du travail institutionnel (Lawrence, Suddaby et Leca, 2009), notre analyse a permis d'observer les formes d'action concrètes déployées par une organisation intermédiaire pour transformer les règles, les normes et les pratiques au sein d'un écosystème territorial.

Nous avons montré que le *Middleground* de l'ESS se distingue des formes plus classiques de *middlegrounds* identifiées dans les secteurs culturels ou technologiques (Cohendet et al., 2010 ; Muller et al., 2021). Sa structuration repose sur une communauté d'acteurs du soutien et de l'accompagnement, avant même celle des créateurs ou entrepreneurs. L'écosystème d'innovation sociale constitue ainsi le premier collectif d'un *middleground* de l'ESS, dont la stabilité repose sur la coopération institutionnelle et l'intensité des interactions entre acteurs publics, privés et associatifs.

Nous avons également souligné que, dans le cas étudié, le *Middleground* de l'ESS ne connaît pas le phénomène d' « assèchement » observé dans les *middlegrounds* marchands après l'entrée des innovations sur le marché. Au contraire, la présence stabilisée des acteurs publics, associée à la mobilisation continue du secteur marchand par l'organisation intermédiaire, garantit la reproduction et le renouvellement des dynamiques d'innovation sociale dans le territoire.

L'un des apports essentiels de notre recherche réside dans l'intégration, au sein de l'analyse du *Middleground*, de la place des publics concernés. Dans le cadre de l'ESS, ces publics ne sont pas de simples bénéficiaires de l'innovation : ils en sont des coproducteurs et des parties prenantes des dynamiques d'institutionnalisation. Leur participation à la problématisation, à l'expérimentation et à la diffusion des innovations sociales introduit une dimension démocratique et émancipatrice au sein du *Middleground*. Cette extension du cadre théorique permet d'appréhender les processus d'innovation sociale non seulement comme des dynamiques économiques, mais également comme des dynamiques politiques, productrices de nouveaux rapports sociaux et de transformations collectives.

Enfin, notre analyse a révélé que les dynamiques du *Middleground* ne sont pas limitées à une seule échelle territoriale. Les acteurs de l'innovation sociale et les organisations intermédiaires participent simultanément à plusieurs *middlegrounds* interconnectés, locaux, régionaux, nationaux et parfois européens. Cette articulation multiscalaire traduit un processus de changement d'échelle de l'innovation sociale, non pas par substitution d'un espace à un autre, mais par interconnexion des réseaux et hybridation des ressources. Cette observation ouvre des perspectives de recherche pour concevoir une approche multi-niveaux du *Middleground*, capable de saisir les circulations d'acteurs, d'idées et de dispositifs à travers différents territoires.

Ainsi, l'approche du *Middleground* de l'économie sociale et solidaire permet :

- d'identifier un modèle d'intermédiation spécifique, fondé sur la coopération, la co-construction et la régulation collective ;
- de reconnaître la place centrale des publics concernés dans les dynamiques d'institutionnalisation ;
- et d'ouvrir la voie à une lecture multiscalaire des processus de diffusion et d'institutionnalisation de l'innovation sociale.

Ce faisant, notre recherche contribue à enrichir la compréhension des écosystèmes territoriaux d'innovation sociale et à éclairer les conditions institutionnelles, sociales et politiques qui accompagnent la transformation des territoires par l'innovation sociale.

Conclusion du Chapitre VII

Ce chapitre a permis de discuter les principaux résultats de notre recherche à la lumière de l'approche du *Middleground*, en soulignant les dynamiques institutionnelles qui accompagnent la structuration d'un écosystème territorial d'innovation sociale.

Dans un premier temps, nous avons montré que la métropole toulousaine offre un contexte institutionnel particulièrement favorable à l'émergence d'un écosystème d'innovation sociale. L'existence d'acteurs historiquement engagés dans l'économie sociale et solidaire, la mobilisation du cadre législatif de la loi ESS (2014) et la présence d'une ingénierie territoriale active ont permis la constitution d'un *Middleground* de l'ESS — espace d'intermédiation reliant les acteurs institutionnels, économiques et citoyens du territoire. Ce *Middleground* agit comme une plateforme de coopération et de régulation, favorisant la coordination entre les différents niveaux de l'écosystème et la résolution des tensions inhérentes aux logiques institutionnelles divergentes.

Dans un second temps, notre analyse a mis en évidence le rôle central d'une organisation intermédiaire hybride, Première Brique, qui incarne un nouveau modèle d'intermédiation territoriale fondé sur la collaboration entre une collectivité publique et une organisation de l'ESS. Cette configuration renouvelle le partenariat public-privé en l'ancrant dans les principes de coopération, d'utilité sociale et d'expérimentation. Les dispositifs d'accompagnement instrumentés par cette organisation jouent un rôle déterminant dans la structuration de l'écosystème, la circulation des ressources, et la diffusion d'une ingénierie de l'innovation sociale à l'échelle du territoire.

Nous avons ensuite identifié plusieurs trajectoires d'institutionnalisation de l'innovation sociale, reflétant la diversité des modèles entrepreneuriaux observés. Certaines innovations connaissent une institutionnalisation verticale, portée par le marché et une trajectoire vers des réseaux nationaux, tandis que d'autres relèvent d'une institutionnalisation horizontale, ancrée dans les dynamiques territoriales et participatives du *Middleground* de l'ESS. Ces trajectoires, qu'elles soient marchandes ou institutionnelles, contribuent toutes à la transformation sociale du territoire, à travers la redéfinition des normes, des pratiques et des représentations de la performance économique et sociale.

Enfin, la discussion a permis de préciser nos apports conceptuels et méthodologiques de l'approche du *Middleground* appliquée à l'ESS. Nous avons identifié des étapes spécifiques à la structuration d'un *Middleground* de l'innovation sociale, intégré la place des publics concernés comme acteurs à part entière des dynamiques d'institutionnalisation, et mis en évidence la dimension multiscalaire des *middlegrounds interconnectés*, qui relient les dynamiques locales, régionales et nationales.

Ce chapitre contribue ainsi à élargir l'approche théorique du *Middleground* en l'adaptant aux spécificités de l'économie sociale et solidaire. Il éclaire la manière dont l'intermédiation portée par l'ESS participe à la construction d'un territoire de l'innovation sociale, en conciliant transformation économique, renouvellement démocratique et cohésion sociale.

Chapitre VIII- Conclusion, limites et perspectives

Cette recherche avait pour ambition de comprendre comment les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale se construisent dans les territoires, et quel rôle jouent les organisations d'intermédiation dans la préservation de leur capacité transformatrice. Elle s'est appuyée sur l'analyse approfondie d'un écosystème territorial d'innovation sociale : celui de la région Occitanie, et plus particulièrement de la Métropole de Toulouse, à travers le dispositif *Première Brique*.

L'étude a mis en évidence que l'innovation sociale n'est pas un simple instrument de politique publique ou un segment émergent de l'économie sociale et solidaire (ESS), mais un processus institutionnel et territorial complexe, caractérisé par des tensions, des apprentissages et des recompositions permanentes.

Principaux résultats

Trois résultats principaux se dégagent de cette recherche.

1. L'innovation sociale est un processus de transformation situé

L'analyse a d'abord confirmé que l'innovation sociale est avant tout un processus de transformation inscrit dans un contexte socio-territorial. Loin de se réduire à la création de nouveaux services ou modèles entrepreneuriaux, elle correspond à une reconfiguration des rapports entre acteurs, à travers la co-construction de solutions collectives à des problèmes publics. Elle mobilise des ressources spécifiques au territoire – capital social, culture de coopération, dispositifs d'appui – et s'appuie sur des formes d'expérimentation qui favorisent l'apprentissage collectif (Moulaert et al., 2014 ; Klein et al., 2011).

Ce caractère situé rend chaque innovation sociale unique, dépendante des proximités institutionnelles et cognitives qui structurent le territoire (Torre, 2006, 2009 ; Torre et al., 2014). L'innovation sociale apparaît ainsi comme une traduction locale de la transformation sociale, portée par des acteurs ancrés dans des réseaux de confiance et de gouvernance territoriale.

2. L'institutionnalisation : la création de nouveaux modèles entrepreneuriaux

Le deuxième apport majeur concerne la compréhension du processus d'institutionnalisation. L'étude montre que ce processus, loin d'être linéaire, est un mouvement dialectique entre la recherche de légitimité et de reconnaissance auprès des institutions publiques, des financeurs et des partenaires économiques ; la volonté de préserver une autonomie et de soutenir l'objectif d'utilité publique du projet en accompagnant des phénomènes de transformation sociale. Les porteurs d'innovation sociale mettent en œuvre des stratégies qui les conduisent à élaborer des modèles entrepreneuriaux hybrides dans un cadre institutionnel contraint. Ils contribuent ainsi à un processus d'institutionnalisation de modèles entrepreneuriaux spécifiques à l'innovation sociale et à l'économie sociale et solidaire.

3. Le rôle central des organisations intermédiaires dans le *Middleground* de l'ESS

Le troisième résultat concerne le rôle du *Middleground* et des organisations d'intermédiation. Le cadre théorique du *Middleground* (Cohendet et al., 2010) s'est révélé particulièrement propice à la compréhension de la structuration des écosystèmes d'innovation sociale. Elle a permis d'identifier les mécanismes de l'intermédiation en situant les différents acteurs parties prenantes des dynamiques d'institutionnalisation. L'organisation intermédiaire de l'ESS participe ainsi activement à la construction du *Middleground*, en animant cet espace d'interactions où se co-produisent les normes, les dispositifs et les pratiques qui permettent à l'innovation sociale d'émerger, de se diffuser et d'accéder à la reconnaissance en mobilisant les ressources du territoire. Son efficacité dépend de son positionnement aux trois niveaux : l'*upperground* par son ancrage dans la collectivité territoriale, sa proximité avec les acteurs de l'*underground* et son rôle central dans un écosystème d'innovation sociale situé au niveau du *middleground*. Ainsi, elle est en mesure d'articuler les temporalités, les logiques et les rationalités propres à chacun de ces trois niveaux.

Les apports de l'approche du *Middleground*

Enfin en examinant le parcours de deux projets d'innovation sociale accompagnés par l'organisation intermédiaire de l'ESS, l'approche du *middleground* nous a permis d'identifier deux types de trajectoire d'institutionnalisation de l'innovation sociale, une trajectoire verticale qui accompagne l'entreprise depuis le *middleground* vers l'*upperground* dans une dynamique d'accès au marché par un élargissement de son réseau au niveau de l'*upperground* ; une trajectoire d'institutionnalisation

horizontale qui participe à des effets de transformation sociale dans le territoire en élargissant son réseau au niveau de l'*underground* et du *middleground*.

Notre thèse a mis en lumière la manière dont les dispositifs d'accompagnement et les organisations hybrides jouent un rôle structurant dans la production institutionnelle locale, au-delà d'une simple logique de soutien entrepreneurial. Ainsi, la thèse contribue à repenser l'innovation sociale comme un processus de construction institutionnelle à partir de dynamiques impliquant la puissance publique, le secteur économique marchand, les porteurs de projets et les organisations de soutien à l'innovation sociale constitués en écosystème d'innovation sociale. Cette approche permet la diversité des effets de transformation sociale situés au sein même des processus d'institutionnalisation.

Sur le plan opérationnel, la thèse offre plusieurs enseignements pour les acteurs publics, les organisations de l'ESS et les structures d'accompagnement.

Elle met en évidence l'importance des espaces de médiation comme lieux de dialogue et d'ajustement entre acteurs aux logiques différentes ; l'intérêt de politiques publiques ouvertes au renouvellement des formes de partenariat avec le secteur de l'ESS, dans des structures organisationnelles souples et coconstruites, capables de soutenir l'expérimentation et d'innover ; la valeur stratégique de la constitution et l'animation d'écosystème d'innovation sociale dans le territoire en capacité d'animer, à travers des mécanismes de coopération, des dispositifs d'accompagnement de l'innovation sociale.

Pour les décideurs publics, ces résultats invitent à concevoir l'innovation sociale non pas comme un instrument ponctuel, mais comme une dynamique de la politique publique de soutien au développement social et économique du territoire, où l'intermédiation joue un rôle central dans la cohésion et la pérennité de l'écosystème.

Les limites de la thèse

Nous avons identifié certaines limites de notre recherche.

Notre étude qualitative est ancrée dans un contexte spécifique, aussi, elle présente des limites liées à sa portée empirique et à sa posture interprétative. Le choix d'un terrain spécifique – celui de la Métropole de Toulouse – permet une compréhension fine des dynamiques locales, mais limite la possibilité de généralisation des résultats. Cependant, la richesse du terrain offre la possibilité de

transférer certains résultats, en particulier concernant les mécanismes identifiés, à d'autres contextes territoriaux similaires.

Nous avons identifié que notre positionnement réflexif, bien que constitutif de notre démarche compréhensive, impliquait un risque de biais interprétatif. La triangulation des données, la transparence méthodologique et la confrontation régulière des analyses avec les acteurs du terrain et le monde académique nous a cependant permis de structurer, dans la durée, une analyse robuste.

Enfin, la recherche se concentre principalement sur la phase de construction et de stabilisation du *Middleground*, sans explorer en profondeur les effets à long terme de ces processus sur la gouvernance régionale et les politiques publiques. Ce point ouvre des perspectives de prolongement.

Perspectives

Plusieurs voies de recherche pourraient être explorées à la suite de travail.

Une approche comparative avec d'autres territoires pourrait permettre d'examiner comment différents contextes politiques et institutionnels influencent la structuration du *Middleground* de l'ESS et d'analyser les mécanismes d'institutionnalisation de l'innovation sociale qu'ils produisent.

Concernant l'approche du *Middleground* elle pourrait être enrichie par une analyse à partir de la participation des publics concernés dans les mécanismes d'institutionnalisation de l'innovation sociale. Des recherches futures pourraient explorer les dynamiques multiscalaires des *Middlegrounds* pour doter l'approche d'un cadre analytique des interactions entre niveaux local, régional et national. Ainsi l'observation des dynamiques entre différents réseaux d'intermédiation interconnectés permettrait de saisir les processus qui permettent à l'innovation sociale d'accompagner, à travers des processus d'institutionnalisation, des transformations sociales à l'échelle d'un territoire régional et national.

Cette thèse met en lumière le potentiel institutionnel et transformateur de l'innovation sociale lorsqu'elle est envisagée non comme une alternative marginale, mais comme une dynamique de politique publique qui participe à la recomposition des rapports entre État, marché et « pouvoir social ». En révélant le rôle stratégique des organisations intermédiaires et des dispositifs d'accompagnement de l'innovation sociale dans la construction d'un *Middleground* de l'ESS, elle ouvre la voie à une compréhension renouvelée des écosystèmes d'innovation territoriale.

Elle renforce également une conviction forte : l'innovation sociale n'entraîne des transformations sociales que si elle parvient à transformer les institutions. C'est dans cette tension féconde entre expérimentation locale et institutionnalisation collective que se dessine l'avenir de l'innovation sociale comme projet de transformation démocratique et solidaire.

Bibliographie

- AGGERI, Franck, 2023. *L'innovation, mais pour quoi faire ? essai sur un mythe économique, social et managérial*. Paris : Éditions du Seuil.
- AKRICH, Madeleine, CALLON, Michel et LATOUR, Bruno, 2006. *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*. Paris : Ecole des mines de Paris. Collection Sciences Sociales.
- ALBERT, Marie-Noëlle et AVENIER, Marie-José, 2011. Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches qualitatives*. 2011. Vol. 30, n° 2, p. 22-47.
- ALLAIRE, Gilles et SYLVANDER, Bertil, 1997. Qualité spécifique et systèmes d'innovation territoriale. *Cahiers d'Economie et de Sociologie Rurales (CESR)*. 1997. Vol. 44, n° 905-2016-70588, p. 29-59.
- ALTER, Norbert, 2002. 1. L'innovation : un processus collectif ambigu. In : *Les logiques de l'innovation* [en ligne]. Paris : La Découverte. p. 13-40. Recherches.
- BARTOLI, Annie et BLATRIX, Cécile, 2022. 7. Une double complexité. In : *Le Grand Livre du management public*. Paris : Dunod. p. 225-256. Hors collection.
- BELLEMARE, Guy et BRIAND, Louise, 2004. *Définition structurationniste des innovations et transformations sociales*. CRISES.
- BESANÇON, Emmanuelle et CHOCHOY, Nicolas, 2015. Les marqueurs d'innovation sociale : une approche institutionnaliste. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*. 2015. N° 336, p. 80-93.
- BIDART, Claire et MENDEZ, Ariel, 2016. Un système d'analyse qualitative des processus dans les sciences sociales : l'exemple de la mutation d'une organisation. *Andrew Abbott et l'héritage de l'école de Chicago*. 2016. Vol. 2, p. 217-231.
- BOLTANSKI, Luc et CHIAPELLO, Ève, 2011. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Nouvelle éd. Paris : Gallimard. Collection Tel, 380.
- BOSCHMA, Ron, 2004. Proximité et innovation. *Économie rurale*. 2004. Vol. 280, p. 8-24.

BOUBA-OLGA, Olivier et CHAUCHEFOIN, Pascal, 2001. Le conflit de la surface et du réseau : Proximité géographique et proximité économique. *Les Annales de la Recherche Urbaine*. 2001. Vol. 90, n° 1, p. 6-14.

BOUCHARD, Marie J., 2006. De l'expérimentation à l'institutionnalisation positive : l'innovation sociale dans le logement communautaire au Québec. *Annals of Public and Cooperative Economics*. Juin 2006. Vol. 77, n° 2, p. 139-166.

BOUCHARD, Marie J., 2011. *L'économie sociale, vecteur d'innovation : l'expérience du Québec*. PUQ.

BOUCHARD, Marie J., EVERS, Adalbert et FRAISSE, Laurent, 2015. Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation : *Sociologies pratiques*. 14 octobre 2015. Vol. n° 31, n° 2, p. 9-14.

BOUCHARD, Marie J, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL, et CHAIRE DE RECHERCHE DU CANADA EN ÉCONOMIE SOCIALE, 2006. *L'innovation sociale en économie sociale*. Montréal, Que. : Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Université de Montréal.

BOURDIN, Sébastien, NADOU, Fabien et OBERMÖLLER, Anna, 2020. Comment les politiques publiques favorisent-elles les dynamiques collaboratives d'innovation ? Analyse du management de l'intermédiation territoriale. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*. 2020. Vol. février, n° 2, p. 311-335.

BOUTILLIER, Sophie, CAPDEVILA, Ignasi, DUPONT, Laurent et MOREL, Laure, 2020. Espaces et nouvelles formes d'organisation du travail créatif. *Innovations*. 20 janvier 2020. Vol. 61, n° 1, p. 5-13.

BOYER, Robert, 2023. *L'économie sociale et solidaire, une utopie réaliste pour le XXI^e siècle* ? Paris : Les Petits Matins. Mondes en transitions.

CALLON, Michel, 2004a. Plaidoyer en faveur du réchauffement des relations entre science et société. *L'Actualité chimique*. 2004. N° 280-281, p. 17-21.

CALLON, Michel, 2004b. The role of hybrid communities and socio-technical arrangements in the participatory design. *Journal of the Center for Information Studies*. P. 3-10.

CAMPAGNE, Pierre et PECQUEUR, Bernard, 2014. *Le développement territorial : une réponse émergente à la mondialisation*. Paris : C. L. Mayer. DD, n° 204.

CASTORIADIS, Cornelius, 1979. Transformation sociale et création culturelle. *Sociologie et sociétés*. 1979. Vol. 11, n° 1, p. 33-48.

CHABAUD, Didier, EYNAUD, Philippe et RAULET CROSET, Nathalie, 2022. Le coworking : un espace cohérent pour marier entrepreneuriat et ESS ? *Management international / International Management / Gestión Internacional*. 2022. Vol. 26, n° 2, p. 142-157.

CHAMBON, Jean-Louis, DAVID, Alix et DEVEVEY, Jean-Marie, 1982. *Les innovations sociales*. Paris : Presses Universitaires de France. Que sais-je ? 2014.

CLOUTIER, Julie et CRISES, 2003. *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* Montréal, Que. : CRISES.

COHENDET, Patrick, GRANDADAM, David et SIMON, Laurent, 2010. The Anatomy of the Creative City. *Industry and Innovation*. 1 février 2010. Vol. 17, n° 1, p. 91-111.

COHENDET, Patrick, GRANDADAM, David et SIMON, Laurent, 2011. Rethinking urban creativity: Lessons from Barcelona and Montreal. *City, Culture and Society*. 1 septembre 2011. Vol. 2, n° 3, p. 151-158.

COHENDET, Patrick, GRANDADAM, David et SUIRE, Raphaël, 2021. Reconsidering the dynamics of local knowledge creation: Middlegrounds and local innovation commons in the case of FabLabs. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*. 1 mars 2021. Vol. 65, n° 1, p. 1-11.

COHENDET, Patrick, SIMON, Laurent et MEHOUACHI, Chahira, 2021. From business ecosystems to ecosystems of innovation: the case of the video game industry in Montréal. *Industry and Innovation*. 14 septembre 2021. Vol. 28, n° 8, p. 1046-1076.

COHENDET, Patrick, SIMON, Laurent et SARAZIN, Benoît, 2017. Chapitre 1. Synthèse des théories sur les communautés d'innovation. In : *Les communautés d'innovation*. Caen : EMS Editions. Regards sur la pratique. p. 13-34.

COHENDET, Patrick, SIMON, Laurent, SOLE PARELLADA, F. et VALLS PASOLA, J., 2009. Les villes créatives : Une comparaison Barcelone - Montréal. *Management international / Gestión Internacional / International Management*. 2009. Vol. 13, p. v-xxi.

DAVID, Albert, 2012. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Paris : Presses des Mines.

DAVID, Albert et MOUNIER, Céline, 2021. Travailler en mode middleground : collectifs créatifs et institutions intermédiaires. *Management international = International management = Gestión internacional*. 2021. p. 1-29

DEFOURNY, Jacques et NYSENS, Marthe, 2019. La diversité des modèles d'entreprise sociale : nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale. *Marche et organisations*. 11 octobre 2019. Vol. n° 36, n° 3, p. 17-38.

DEMOUSTIER, Danièle et RICHEZ-BATTESTI, Nadine, 2010. Introduction. Les organisations de l'Économie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire. *Géographie, économie, société*. 15 juillet 2010. Vol. 12, n° 1, p. 5-14.

DENOS, Guillaume, MAUREL, Christophe et PANTIN, François, 2021. Tensions et opportunités : le cas d'un dispositif participatif dédié à l'émergence d'organisations hybrides. *Innovations*. 20 janvier 2021. Vol. 65, n° 2, p. 189-218.

DEPRET, Marc-Hubert, HAMDOUCH, Abdelillah, MONINO, Jean-Louis et PONCET, Christian, 2010. Politiques d'innovation, espace régional et dynamique des territoires : un essai de caractérisation dans le contexte français. *Innovations*. 2010. Vol. 33, n° 3, p. 85.

DI MAGGIO, Paul J. et POWELL, Walter W., 1997. Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations. *Politix*. 1997. Vol. 10, n° 40, p. 113-154.

DOLOREUX, David et BITARD, Pierre, 2005. Les systèmes régionaux d'innovation : discussion critique. *Géographie, économie, société*. 19 mars 2005. Vol. 7, n° 1, p. 21-36.

DUMEZ, Hervé, 2011. Ou pourquoi nous sommes tous des fourmis décrivantes. *Le Libellio d'AEGIS*. 2011. Vol. 7, n° 4-Hiver, p. 27-38.

DUMEZ, Hervé, 2016. *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. 2e éd. Paris : Vuibert.

DUMEZ, Hervé, 2018. Décrire pour théoriser. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. 2018. Vol. XXIV, n° 57, p. 75-90.

DUVERGER, Timothée, 2019. L'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire : État et société civile organisée en France de 1981 à 2017. *Informations sociales*. 2019. Vol. 199, n° 1, p. 28-35.

DUVERGER, Timothée, 2023. *L'économie sociale et solidaire*. La Découverte. Paris. REPERES ECONOMIE, 796.

- DUVERGER, Timothée, ITÇAINA, Xabier et LAFORE, Robert, 2020. *Les trois visages de l'économie sociale et solidaire : institutionnalisations, trajectoires, territoires*. Lormont : le Bord de l'eau. L'histoire des brèches.
- EUDES, Emeline, MAIRE, Véronique et AKNIN, Luce (éd.), 2018. *La fabrique à écosystèmes : design, territoire et innovation sociale*. Paris : Loco.
- EYNAUD, Philippe et CARVALHO DE FRANÇA FILHO, Genauto, 2019. *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*. Toulouse : Éditions Érès. Sociologie économique.
- FAURE, Alain, 2007. Politiques publiques et gouvernements urbains. *Télescope - proposition d'article*, janvier 2007. p. 1-8.
- FAVREAU, Louis et LÉVESQUE, Benoît, 1997. L'économie sociale et les pouvoirs publics : banalisation du « social » ou tremplin pour une transformation sociale ? *Nouvelles pratiques sociales*. 1997. Vol. 10, n° 1, p. 71-80.
- FOURNIER, Stéphane, LE VELLY, Ronan, LAFOSSE, Geoffrey, CHAZOULE, Carole et DÉSOLÉ, Mathieu, 2020. L'intermédiation territoriale publique, une troisième voie entre dispositifs top-down et bottom-up ? Le cas du Pôle agroalimentaire de l'Isère. *Géographie, économie, société*. 2020. Vol. 22, n° 3-4, p. 329-346.
- FRAISSE, Laurent, 2017. Mieux caractériser les PTCE face à un processus rapide d'institutionnalisation. *RECMA*. 1 novembre 2017. Vol. 343, n° 1, p. 21-39.
- FRAISSE, Laurent, 2020. *Janus et l'innovation sociale*. Toulouse : Éditions Érès. Sociologie économique.
- FRETEL, Anne, 2018. De la partition du fait associatif à la loi de 2014 affirmant l'unité de l'économie sociale et solidaire : l'histoire d'une construction politique. *RECMA*. 2018. Vol. 349, n° 3, p. 27-41.
- GARREAU, Lionel et ROMELAER, Pierre, 2019. *Méthodes de recherche qualitatives innovantes*. Paris : Economica. Gestion.
- GAVART-PERRET, Marie-Laure, GOTTELAND, David, HAON, Christophe et JOLIBERT, Alain, 2012. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*. 2e éd. Montreuil : Pearson.
- GILBERT, Patrick et RAULET-CROSET, Nathalie, 2021. *Lire le management autrement : le jeu des dispositifs*. Caen : Éditions EMS, management & société. Versus.

GILBERT, Patrick et RAULET-CROSET, Nathalie, 2023. *L'enquête de terrain en management : raconter la recherche autrement*. Caen : Éditions EMS, management & société. Versus.

GIRIN, Jacques, 1986. L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive. *Qualité des informations scientifiques en gestion, Méthodologies fondamentales en gestion*. 1986. p. 170-186.

GLÉMAIN, Pascal et RICHEZ-BATTESTI, Nadine, 2018. De l'économie sociale et solidaire à l'entreprise sociale : entre tournant entrepreneurial et innovation. Une clé de lecture. *Marché et organisations*. 2018. Vol. 31, n° 1, p. 13-19.

GODET, Michel, JARRY, Bruno et CHABAUD, Didier, 2018. Innovation et territoires : les limites de la « métropolarisation » en France. *Population & Avenir*. 2018. Vol. 738, n° 3, p. 4.

GOURLAY, Florence, MAHÉO, Claire, MARINOS, Clément, PASQUER-JEANNE, Julie et PETR, Christine, 2021. Les nouvelles situations d'intermédiation territoriale : l'exemple des « quart-lieux » périphériques (espaces de coworkation). *Géographie, économie, société*. 2021. Vol. 23, n° 1, p. 31-52.

GRANDADAM, David, COHENDET, Patrick et SIMON, Laurent, 2013. Places, Spaces and the Dynamics of Creativity: The Video Game Industry in Montreal. *Regional Studies*. 1 novembre 2013. Vol. 47, n° 10, p. 1701-1714.

GUILHON, Bernard, 2017. *Les écosystèmes d'innovation et de production : apprentissages localisés et ressources communes*. ISTE Group.

HALBERT, Ludovic, 2010. *L'avantage métropolitain*. Paris : Presses universitaires de France. La ville en débat.

HILLIER, Jean, MOULAERT, Frank et NUSSBAUMER, Jacques, 2004. Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. *Géographie, économie, société*. 2004. Vol. 6, n° 2, p. 129-152.

HUAULT, Isabelle, 2017. XI. Paul DiMaggio et Walter W. Powell – Des organisations en quête de légitimité. In : *Les Grands Auteurs en Management*. EMS Éditions. pp. 166-181.

HUAULT, Isabelle et CHARREIRE PETIT, Sandra, 2002. *Les grands auteurs en management*. Colombelles : Éd. EMS. Collection Grands auteurs.

HUSSENOT, A., LANCIANO E., LORINO P. et SAMBUGARO J., 2022. *Pratiques de travail et dynamiques organisationnelles*. Paris] [Québec (Québec) : Hermann Presses de l'Université Laval. Collection Sciences de l'administration.

JANIN, Claude et PECQUEUR, Bernard, 2017. Les Living Labs : remise en question des processus de mise en marché et de politique publique. *Canadian Journal of Regional Science / Revue canadienne des sciences régionales*. 2017. Vol. 40 (1), p. 5-11.

JEANTET, Thierry, 2021. *Économie sociale et solidaire : la clé des possibles*. Petits matins.

JUAN, Maïté, LAVILLE, Jean-Louis et SUBIRATS HUMET, Joan, 2020. *Du social business à l'économie solidaire : critique de l'innovation sociale*. Toulouse : Éditions Érès. Sociologie économique.

KLEIN, Juan-Luis, 2017. Living Labs, innovation sociale et territoire. *Living Labs*. 2017. p. 1-7.

KLEIN, Juan-Luis, BOUCHER, Jacques, CAMUS, Annie, NOISEUX, Yanick et CHAMPAGNE, Christine (éd.), 2019. *Trajectoires d'innovation : des émergences à la reconnaissance*. Québec : Presses de l'Université du Québec. Innovation sociale.

KLEIN, Juan-Luis, CAMUS, Annie, JETTÉ, Christian, CHAMPAGNE, Christine et ROY, Matthieu (éd.), 2016. *La transformation sociale par l'innovation sociale*. Québec (Québec) : Presses de l'Université du Québec. Collection Innovation sociale.

KLEIN, Juan-Luis et HARRISSON, Denis, 2011. *L'innovation sociale : Émergence et effets sur la transformation des sociétés*. PUQ.

KLEIN, Juan-Luis, LAVILLE, Jean-Louis et MOULAERT, Frank, 2014. *L'innovation sociale*. Toulouse : Érès éd. Sociologie économique.

KLEIN, Juan-Luis et ROY, Matthieu, 2013. *Pour Une Nouvelle Mondialisation : Le Défi D'innover*. PUQ.

LAFAGE-COUTENS, Anaïs, PRENAT-VILLE, Clémentine et SIMOULIN, Vincent, 2019. La construction politique et organisationnelle de la région Occitanie. *Pôle Sud*. 2019. Vol. n° 50, n° 1, p. 105-120.

LAPERCHE, Blandine, 2020. Mutation des trajectoires des entreprises et innovation : capital savoir et opportunités financières. *Marché et organisations*. 27 octobre 2020. Vol. 39, n° 3, p. 91-110.

LAPERCHE, Blandine, LIMA, Marcos, SEULLIET, Eric et TROUSSE, Brigitte, 2019. *Les écosystèmes d'innovation : regards croisés des acteurs clés*.

LAVILLE, Jean-Louis, 2005. *Sociologie des services*. Érés éd.

LAVILLE, Jean-Louis, 2010. Histoire et actualité de l'associationnisme : l'apport de Marcel Mauss. *Revue du MAUSS*. 2010. Vol. 36, n° 2, p. 295-307.

LAVILLE, Jean-Louis, CAILLÉ, Alain, CHANIAL, Philippe, DACHEUX, Éric, EME, Bernard et LATOUCHE, Serge, 2010. *Association, démocratie et société civile*. La Découverte.

LAVILLE, Jean-Louis, 2016. *L'économie sociale et solidaire : pratiques, théories, débats*. Paris : Points. Points, E73.

LAVILLE, Jean-Louis, 2022. L'avènement de l'économie sociale et solidaire : aménagement à la marge ou reconfiguration de l'économie sociale. *RECMA*. 28 avril 2022. Vol. 364, n° 2, p. 168-179.

LAWRENCE, Thomas B. et SUDDABY, Roy, 2006. *1.6 institutions and institutional work*. The Sage handbook of organization studies. p. 215-254

LAWRENCE, Thomas B., SUDDABY, Roy et LECA, Bernard, 2009. *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge University Press.

LEFEBVRE-CHOMBART, Amélie et ROBERT, Pierre, 2020. Reconfigurer l'économie sociale et solidaire en Hauts-de-France : un living lab en commun au service de l'intermédiation territoriale ? *Géographie, économie, société*. 2020. Vol. 22, n° 3, p. 431-452.

LÉVESQUE, Benoît, 2006. L'innovation dans le développement économique et dans le développement social. In : p. 43-70.

LOILIER, Thomas, 2010. Innovation et territoire. Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimés. *Revue française de gestion*. 30 janvier 2010. Vol. 36, n° 200, p. 15-35.

LORDON, Frédéric et BOGGIO ÉWANJÉ-ÉPÉE, Félix, 2019. *Vivre sans ? institutions, police, travail, argent*. Paris : la Fabrique éditions.

MENDELL, Marguerite, 2006. Karl Polanyi et le processus institué de démocratisation économique. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*. 2006. N° 33. p. 1-16

MOIGNE, Jean-Louis Le, (2012) 2021. *Les épistémologies constructivistes*. Presses Universitaires de France.

MOISDON, Jean-Claude et HATCHUEL, A., 1997. Du mode d'existence des outils de gestion. *Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations-CONDOR-IX* [en ligne]. 1997. Vol. 6.

MORICEAU, Jean-Luc et SOPARNOT, Richard, 2019. *Recherche qualitative en sciences sociales : S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*. Éditions EMS.

MORIN, Edgar, 2014. *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Éditions Points.

MOULAERT, Frank et NUSSBAUMER, Jacques, 2008. *Logique sociale du développement territorial*. PUQ.

MOULAERT, Frank et NUSSBAUMER, Jacques, 2014. Pour repenser l'innovation : vers un système régional d'innovation sociale. In : *L'innovation sociale*. Toulouse : Éditions Érès. Sociologie économique. p. 81-114.

MULLER, Paul, SZOSTAK, Bérangère L. et BURGER-HELMCHEN, Thierry, 2021. Le rôle d'intermédiation des activités entrepreneuriales du middleground dans la circulation des idées créatives. Le cas du krautrock¹. *Revue internationale P.M.E.* 28 janvier 2021. Vol. 33, n° 3-4, p. 139-168.

MULLER, Paul et TANGUY, Corinne, 2019. Les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) comme intermédiaires de l'innovation sociale : leurs apports... et limites. *Innovations*. 2019. Vol. 58, n° 1, p. 189-217.

NADANT, Anne-Laure Le et MARINOS, Clément, 2020. Espaces de coworking et fablabs des villes petites et moyennes : un rôle de middleground ? *Innovations*. 20 janvier 2020. Vol. 61, n° 1, p. 41-66.

NADOU, Fabien et PECQUEUR, Bernard, 2020. Pour une socioéconomie de l'intermédiation territoriale. Une approche conceptuelle. *Géographie, économie, société*. 2020. Vol. 22, n° 3-4, p. 245-263.

NADOU, Fabien et TALANDIER, Magali, 2020. Introduction. Intermédiation territoriale : des lieux, des liens, des réseaux, des acteurs. *Géographie, économie, société*. 2020. Vol. 22, n° 3-4, p. 235-243.

OZOR, Jude, RONDE, Patrick, TUNG, Sarah et BOYER, James, 2024. The “Middleground” as a catalyst for the dynamics of innovation in an ecosystem ? The case of Eurasanté in Hauts-de-France. *Technological Forecasting and Social Change*. 1 décembre 2024. Vol. 209, p. 123731.

PAILLÉ, Pierre et MUCCHIELLI, Alex, 2021. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. 5e éd. Malakoff : Armand Colin. Collection U.

PASQUIER, Romain, 2012. *Le pouvoir régional : mobilisations, décentralisation et gouvernance en France*. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques. Domaine Gouvernances.

PECQUEUR, Bernard, 2014. Esquisse d'une géographie économique territoriale. *L'Espace géographique*. 17 décembre 2014. Vol. 43, n° 3, p. 198-214.

PENVEN, Alain, 2015. Reconnaissance et institutionnalisation des innovations sociales dans le champ des politiques sociales. *Innovations*. 2015. Vol. n° 48, n° 3, p. 129.

PETON, Hélène, 2010. L'émergence d'un mouvement social dans le cadre d'une désinstitutionnalisation Le cas de l'amiante en France. In : *AIMS*

PETRELLA, Francesca et RICHEZ-BATTESTI, Nadine, 2010. Gouvernance et proximité : des formes de participation et de coopération renouvelées ? *Géographie, économie, société*. 2010. Vol. 12, n° 1, p. 53-70.

PLEYERS, Geoffrey, 2020a. À la recherche d'une sociologie globale des mouvements sociaux. *Sociologie*. 2020. Vol. 11, n° 3, p. 305-313.

PLEYERS, Geoffrey, 2020b. Les mouvements pour l'alimentation locale en Belgique. Des initiatives locales aux collaborations institutionnelles. In : *Du social business à l'économie solidaire* [en ligne]. Toulouse : Érès Ed. Sociologie économique. p. 189-215.

PRÉVOST, Benoît, 2020. Intermédiation territoriale et innovation sociale : des leviers face aux trajectoires de déclin ? L'exemple du Pôle Territorial de Coopération Économique de la Haute Vallée de l'Aude. *Géographie, économie, société*. 2020. Vol. 22, n° 3-4, p. 399-429.

RAULET-CROSET, Nathalie, 2008. La dimension territoriale des situations de gestion. *Revue française de gestion*. 23 juin 2008. Vol. n° 184, n° 4, p. 137-150.

- RAULET-CROSET, Nathalie, 2021. La question du territoire en sciences de gestion – Point de vue sur le territoire comme ressource pour les organisations. *Question(s) de management*. 18 juin 2021. Vol. 33, n° 3, p. 33-36.
- RICHEZ-BATTESTI, Nadine, 2015. Les processus de diffusion de l'innovation sociale : des arrangements institutionnels diversifiés ? *Sociologies pratiques*. 2015. Vol. 31, n° 2, p. 21-30.
- RICHEZ-BATTESTI, Nadine et HECTOR, Nathalie, 2012. *Les banques coopératives en France : l'hybridation au péril de la coopération ?* De Boeck Supérieur.
- RICHEZ-BATTESTI, Nadine, PETRELLA, Francesca et VALLADE, Delphine, 2012. L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? *Innovations*. 2012. Vol. 38, n° 2, p. 15-36.
- RICHEZ-BATTESTI, Nadine et VALLADE, Delphine, 2018. L'innovation sociale entrepreneuriale : un processus d'institutionnalisation inachevé. Les 10 ans d'Alter'Incub, premier incubateur régional d'entreprises sociales. *Marché et organisations*. 2018. Vol. 31, n° 1, p. 61-80.
- RICOEUR, Paul, GOLDENSTEIN, Catherine et FOESSEL, Michaël, 2017. *Philosophie, éthique et politique : entretiens et dialogues*. Paris : Éditions du Seuil. La couleur des idées.
- ROMAN, Sébastien, 2021. *Penser l'utopie aujourd'hui avec Paul Ricoeur*. Saint-Denis : Presses Universitaires de Vincennes. La philosophie hors de soi.
- ROSANVALLON, Pierre, 2004. *Le modèle politique français : la société civile contre le jacobinisme de 1789 à nos jours*. Paris : Éd. du Seuil. Points Histoire, 354.
- ROSANVALLON, Pierre, 2018. *Notre histoire intellectuelle et politique : 1968-2018*. Paris : Éd. du Seuil. Coll. Les Livres du Nouveau Monde
- ROUX, Emmanuel et MARRON, Quentin, 2017. Les Livings Labs, de nouveaux dispositifs d'action publique pour penser les métropoles et les territoires. *Canadian Journal of Regional Science / Revue canadienne des sciences régionales*. 2017. Vol. 40(1), p. 33-41.
- SAINSAULIEU, Renaud, 2001. *Des sociétés en mouvement : la ressource des institutions intermédiaires*. Paris : Desclée de Brouwer. Sociologie économique.
- SIMON, Laurent, 2009. Underground, upperground et middle-ground : les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville. *Management international*. 22 juin 2009. Vol. 13, p. 37-51.

- SLIMANE, Karim Ben et LECA, Bernard, 2010b. Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives. *Management & Avenir*. 1 décembre 2010. Vol. 37, n° 7, pp. 53-69.
- SLITINE, Romain, CHABAUD, Didier et RICHEZ-BATTESTI, Nadine, 2024. Le processus d'intermédiation comme levier de l'innovation sociale. *Management international*. 2024. Vol. 28, n° 4, p. 14-25.
- TERRISSE, Pascale Château, 2012. Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire. *Management & Avenir*. 27 juin 2012. Vol. 54, n° 4, p. 145-167.
- TORRE, André, 2006. CLUSTERS ET SYSTÈMES LOCAUX D'INNOVATION - revue Région et Développement, N°24 - 2006. *Région et développement*. 2006. N° 24, p. 15-43.
- TORRE, André, 2009. Retour sur la notion de Proximité Géographique. *Géographie, économie, société*. 26 mai 2009. Vol. Vol. 11, n° 1, p. 63-75.
- TORRE, André, TANGUY, Corinne et DE CONFÉRENCES, Maître, 2014. Les systèmes territoriaux d'innovation : fondements et prolongements actuels. 2014. pp. 1-17.
- TOUZARD, Jean-Marc, TEMPLE, Ludovic, FAURE, Guy et TRIOMPHE, Bernard, 2014. Systèmes d'innovation et communautés de connaissances dans le secteur agricole et agroalimentaire. *Innovations*. 2014. Vol. 43, n° 1, p. 13-38.
- VAUJANY, François-Xavier de, HUSSENOT, Anthony et CHANLAT, Jean-François, 2016. *Théories des organisations : nouveaux tournants*. Paris : Economica. Gestion.
- WRIGHT, Erik Olin, FARNEA, Vincent et PESCHANSKI, João Alexandre, 2020. *Utopies réelles*. Nouvelle éd. Paris : la Découverte. La Découverte-poche.
- ZASK, Joëlle, 2015. *Introduction à John Dewey*. Paris : la Découverte. Repères, 661.

Annexes

Table des schémas	
Schéma 1.1 – Débouchés possibles pour l’innovation sociale en termes de transformation sociale	38
Schéma 1.2 Trajectoire de l’innovation sociale	40
Schéma 1.3 Caractéristiques de l’innovation sociale	41
Schéma 1-4 synthèse de l’institutionnalisation au niveau central de l’IS et ESS	53
Schéma 2.1 – Processus récursif de l’institutionnalisation de l’innovation sociale	57
Schéma 3 -1 - Ecosystème d’innovation par l’approche du <i>Middleground</i>	77
Schéma 3-2 – Représentation du <i>Middleground</i> d’innovation sociale	79
Schéma 3.3 – Intermediation portée par le marché	81
Schéma 3.4 – Les phases de l’intermediation portée par l’acteur public	83
Schéma 4-1 - Les politiques publiques de soutien à l’innovation sociale et à l’ESS : l’organisation territoriale de la loi NOTRe 2015	99
Schéma 4-2 : Ecosystème du soutien à l’innovation sociale et au secteur de l’ESS du territoire	102
Schéma 4-3 : Cartographie des acteurs de l’accompagnement et de leurs interrelations dans la métropole de Toulouse	103
Schéma 4-4 : parcours type de sélection de projets entrepreneuriaux d’IS et/ou ESS pour l’entrée dans un dispositif d’accompagnement	105
Schéma 4-5– les trois principales séquences d’entretiens	117
Schéma 4-6 Première cartographie du territoire (2020)	122
Schéma 4-7 – Présentation des principaux phénomènes et leurs propriétés	136
Schéma 4-8 – activation du <i>Middleground</i> à partir des conditions d’existence des phénomènes	137
Schéma 5-1 Gouvernance polycentrique de Première Brique	162
Schéma 5-2 - Processus de problématisation et élargissement des réseaux – émergence d’un <i>middleground</i>	167

Schéma 5-2 Elargissement de l'écosystème à partir des trois dispositifs animés par Première Brique	198
Schéma 5-4 Etapes d'évolution de Première Brique et de l'action de la Région Occitanie	205
Schéma 5-5 Développement d'un écosystème d'innovation sociale au niveau du Middleground	215
Schéma 6-1 Chronologie des principales étapes d'évolution du projet entrepreneurial	229
Schéma 6-2 Parcours entrepreneurial à travers les dispositifs par l'approche du <i>Middleground</i>	232
Schéma 6 -3 Processus d'institutionnalisation d'une innovation sociale depuis une approche du <i>Middleground</i>	243
Schéma 6-4 Dispositifs de soutien au projet Toulouse Espace Couture depuis l'approche du <i>Middleground</i>	266
Schéma 6-5 Dynamiques dans les tiers lieux depuis une approche du <i>Middleground</i>	269
Schéma 6-6 Parcours entrepreneurial d'innovation sociale à travers les dispositifs	277
Schéma 6-7 Présentation des quatre phases de développement entrepreneurial de l'innovation sociale	281
Schéma 7-1 Mécanismes de l'intermédiation du <i>middleground</i> de l'ESS	305
Schéma 7-2 Mécanismes de l'innovation sociale animés par Première Brique entre les grounds	307
Schéma 7-3 Trajectoire de l'innovation sociale soutenue par les dispositifs à travers les grounds	311
Schéma 7-4 Trajectoire de l'innovation sociale élaborée par l'organisation intermédiaire	312
Schéma 7-5 Mécanismes de l'institutionnalisation de La Flâneuse	319
Schéma 7-6 Mécanisme de l'institutionnalisation de Toulouse Espace Couture	320
Schéma 7-7 Problématisation dans le <i>middleground</i> de l'ESS	321
Schéma 7-8 Mécanisme du travail institutionnel depuis l'approche du <i>Middleground</i>	322
Schéma 7-9 Articulation entre apprentissage collectifs et activation des proximités dans le <i>middleground</i> de l'ESS	323
Schéma 7-10 Les étapes du <i>middleground</i> de l'ESS, animé par une logique publique	330
Schéma 7-11 Interrelations entre les <i>middlegrounds</i>	333

Table des tableaux	
Tableau 4-1 : recensement des organisations d’accompagnement de l’entrepreneuriat et leurs dispositifs	106
Tableau 4-2 : Localisation des organisations d’accompagnement – présentation des lieux	108
Tableau 4-3 – Evolution de la problématique et titre des différentes contributions présentées depuis 2020.	115
Tableau 4-4 Recensement de la documentation	119
Tableau 4-5 Entretiens réalisés et observations menées	125
Tableau 4-6 Première synthèse du codage par catégories conceptualisantes	133
Tableau 4-7 Présentation synthétique des catégories, spécificités et conditions d’existence	134
Tableau 6-1 – Récapitulatif des candidatures aux appels à projets et concours	225
Tableau 7-1 : Identification des composantes du <i>Middleground</i> dans notre terrain	298

GUIDES D'ENTRETIEN

GUIDE D'ENTRETIEN - mai 2020

Présentation et présentation de l'objet de la recherche.

- Vous identifiez-vous comme un acteur de l'innovation ?
 - Si oui, dans quel champ de l'innovation vous situez-vous : innovation sociale, organisationnelle, technologiques, autre ?
 - Pensez-vous faire partie d'un système ou d'un écosystème ?
 - Qui sont d'après-vous les autres acteurs du système ou de l'écosystème dont vous êtes partie prenante ? Et, avec lesquels êtes-vous le plus en lien ?
 - Comme un acteur du champ de l'ESS ? Autour de quelle valeur ?
 - Êtes-vous en lien avec d'autres acteurs dans l'écosystème qui ne relève pas du secteur de l'ESS et quels sont vos rapports ?
 - Qui sont vos partenaires institutionnels - au niveau régional et au niveau local
 - Qui sont vos autres partenaires ?
 - Est-ce que vous mobilisez, dans votre activité, les politiques publiques ?
 - Lesquelles : aide à l'emploi, financement de fonctionnement, financements de projets, ...
 - Est-ce que vous êtes force de proposition ?
-

GUIDE D'ENTRETIEN COLLECTIVITES - juin 2020

1. Présentation : ma recherche, ma situation géographique [Région]
2. Pouvez-vous me présenter le Service Economie Sociale et Solidaire ? Comment est-il situé au sein de la Direction de l'Economie et de l'innovation ? Intégration sous la même vice-présidence avec une déléguée
3. **En quoi consiste l'intervention de votre service auprès des acteurs de l'ESS ? - conseil, valorisation et mise en relation, soutien économique, coordination voire portage de projets ?**
4. Quels sont les principaux domaines d'innovation pour le secteur de l'ESS ? Innovation sociale, autre type d'innovation ?
5. Quelles sont les relations entre les acteurs de l'ESS et le monde économique - est-ce que c'est poreux avec l'économie classique ?
6. L'écosystème est composé de monde de l'entreprise, de l'université, des pouvoirs publics et en particulier des collectivités, des acteurs de l'ESS - d'après votre expérience qui sont les principaux acteurs avec lesquels vous êtes en inter relation.

7. D'après vous, les acteurs de l'ESS ont-ils contribué à faire évoluer les politiques publiques soutenues par votre collectivité ? Dans quel domaine ? Avez-vous un exemple ?
8. Quels ont été les principales évolutions - bouleversements dans le cadre de la mise en place de nouvelle région ?
9. Quelle orientation pouvez-vous me proposer pour la suite de ma recherche ?

GUIDE D'ENTRETIEN PORTEURS DE PROJETS - avril 2021

- Vous identifiez-vous comme un acteur de l'innovation ?
- *Si oui, dans quel champ de l'innovation vous situez-vous : innovation sociale, organisationnelle, technologiques, autre ?*
- Comme un acteur du champ de l'ESS ? Autour de quelle valeur ?
- Êtes-vous en lien avec d'autres acteurs dans l'écosystème qui ne relève pas du secteur de l'ESS et quels sont vos rapports ?
- Pensez-vous faire partie d'un système ou d'un écosystème ?
- Qui sont d'après-vous les autres acteurs du système ou de l'écosystème dont vous êtes partie prenante ? Et, avec lesquels êtes-vous le plus en lien ?
- Qui sont vos partenaires institutionnels - au niveau régional et au niveau local
- Qui sont vos autres partenaires ?

Dispositif d'accompagnement :

- Est-ce que vous mobilisez, dans votre activité, les politiques publiques ?
- Lesquelles : aide à l'emploi, financement de fonctionnement, financements de projets, ...
- Est-ce que vous êtes force de proposition ?

EXTRAITS DE CODAGE – TRAVAIL INSTITUTIONNEL

	ADVOCACY	DEFINING	CONSTRUCTING IDENTITIES	CONSTRUCTIVE NORMATIVE NETWORK	Mimicry	THEORIZING	EDUCATING	POLICY	ENABLING WORK	DETERING, VALOURIZING & DEMONIZING	EMBEDDING AND ROUTINIZING	MYTHOLOGIZING	UNDERMINING ASSUMPTIONS & BELIEFS
PREMIERE BRIQUE 1	- Mobilisation de législation européenne pour faciliter l'accès des entreprises de l'ESS aux marchés publics, aux subventions.	- accès des associations au statut d'entreprises - appui sur la définition européenne	Mécanisme d'intégration de l'ESS dans la direction Dev Eco	Référence à l'adoption de la méthodologie de Nantes métropole pour construire l'incubateur Première Brique - échanges de pratiques + référence à ERTS	Le terme Entreprise est utilisé pour échapper à la stigmatisation et intégrer l'ESS aux pratiques classiques de l'institution - parcours d'entreprises, structuration des dispositifs...	La définition de l'entreprise en s'appuyant sur des définitions plus larges (législation UE) et consciente qu'il s'agit d'une stratégie de légitimation	Acculturation des porteurs de projet à l'ESS et inscription de leur démarche dans une ambition sociale	Création d'un poste de technicien au sein de toulouse métropole - mise en conformité avec la loi Hamon	Construction du plan d'action ESS 2012-2014 / construction d'un budget in Dev Eco. IDEM 2021 - 2026	Au moment de l'intégration du poste dans le service - réactions de défense et d'ostracisation de la part des membres de la direction de la	Transmission de la méthodologie de l'évaluation de la performance aux porteurs de projets	Engagement citoyen dans le territoire d'Occitanie lié à l'histoire de résistance et de contestation des populations passées et présentes.	Arrivée de la gauche à la tête de la métropole : attribution d'une délégation ESS à un élu, rattachement à la direction du dev éco et création d'un poste
	- accès des associations au statut d'entreprises - appui sur la définition européenne	Elaboration du SPASER de la commande publique - priorité aux entreprises de l'ESS	Revendication d'une appartenance au champs de l'ESS avant l'appartenance à la fonction publique	Elaboration du plan d'action 2012 - 2014 (37 actions pour 37 communes) pui 2021 - 2026	Critères de performance de l'ESS adossés aux critères classique de performance économique avec introduction des critères d'impact	Elaboration de critères d'évaluation de l'ESS	Formation des agents de la collectivité et des partenaires privés sur l'ESS	Evaluation de la performance économique du dispositif	Reuves de projets et créations d'outils mutualisés de suivis		Accompagnement soutenu des porteurs de projets par Première Brique - enrôlement	Participation des partenaires du comité de suivi à des séances d'idéation pour soutenir les porteurs de projets	
	- Mobilisation du soutien de l'élue	Intégration des associations dans le champs des entreprises relevant de la norme AFNOR	Inscription des associations dans le dispositif Smart City	Construction d'un écosystème sur le territoire composé d'acteurs multiples dont tous les homologues ESS des collectivités.	Intervention en soutien - formation ou accompagnemtn des agents de la collectivité basés sur les techniques de l'ESS et éduc pop = acculturation	Offrir une expérience - permettre aux individus de pratiquer l'ESS pour favoriser l'adoption des pratiques et valeurs	Acculturation des parties prenantes partenaires et personnels des entreprises partenaires à l'ESS	Assurer la conformité des réponses aux appels à projet européens avec les normes ESS	Partenariat entre agent et élu : complémentarité chacun dans sa fonction				
	- Mobilisation de la technicienne	La loi Hamon qui donne un statut à l'ESS	Poste implanté dans la direction dev éco mais dédié à 80% aux dispositifs et intégré à l'équipe Première Brique	Evaluation co-construite avec Elyx - acteur reconnu dans le champs	Intervention en soutien - formation ou accompagnemtn des agents de la collectivité basés sur les techniques de l'ESS et éduc pop = acculturation		Transmission des outils d'accompagnement, de la méthode et les valeurs de l'ESS à l'ensemble de l'équipe Première Brique	Assurer la conformité des dispositifs régionaux aux réseau local par intégration					
	- Accès à la norme AFNOR - en s'appuyant sur la jurisprudence européennes pour accès pour les associations à Smart City	Structuration de Première Brique et répartition au sein de la gouvernance	Rôle ressource et conseil en ESS pour les agents de la direction Dev Eco	Participations d'acteurs et d'experts du champs de l'ESS aux dispositifs d'accompagnement des porteurs de projets	Proposition d'intégration des dispositifs régionaux au dispositif métropole - intégration dans le même Tiers Lieux			Evaluation à 6 mois avec les porteurs de projets pour validation de la poursuite de l'accompagnement					
	- Mobilisation de l'élue pour la construction de Première Brique - mobilisation du partenaires France Active	Mobilisation de l'évaluation de l'impact pour définir des règles de mesure qui donnent un statut à l'ESS dans le champs de l'économie territoriale	Reconnaissance et intégration du label Fabrique à Initiative	S'appuient pour les acteurs de l'éducation populaires pour renforcer l'évolution des formations	Enrôlement des équipes des nouveaux partenaires dans des séances d'idéation - identification de besoins non couverts et propositions de réponse			Réponse aux critères et évaluation du dispositif Fabrique à Initiative					
	- mobilisation de la candidate pour obtenir l'intégration de l'ESS dans la direction du développement éco			Organisation de revues de projets avec les différents dispositifs pour offrir un soutien coordonné et complémentaire aux porteurs de projets	Introduction des nouvelles pratiques autour de la Fabrique à Initiative adossées sur le dispositif Première Brique et en complément			Réponse aux critères et conditions de labélisation : French Impact, Appel à Solutions 2024					
	Poids de la métropole auprès des partenaires privés pour une négociation favorable en terme de gouvernance de Première Brique			Proposition d'intégration des dispositifs régionaux au dispositif métropole - intégration dans le même Tiers Lieux									
	Obtention du label French Impact			Intégration du dispositif Appel à solutions ESS 2024									
	Institutionnalisation au sein de la collectivité des modalités de structuration et de gouvernance de Première Brique			Obtention du label Fabrique à Initiative									
PREMIERE BRIQUE 2	A partir de la définition du concept d'innovation sociale, obtenir son intégration dans les dispositifs et politiques publiques - institutionnalisation - création de la loi ESS 2014		Actrice membre du Mouves qui a participé à l'élaboration du texte de la loi 2014	Rassemblement au niveau national de différents acteurs (caisse des dépôts, entropia, avisé dont Benoît Hamon...) dont des acteurs de la région Occitanie, côté Languedoc et côté Métropole (Start Up Websourds)		Définition du concept d'innovation sociale comme porteur d'un changement de regard et potentiellement comme initiateur de changements systémiques	challenge proposés aux porteurs de projets aux contacts des partenaires du dispositif		Fournir aux partenaires du projets et aux acteurs concernés des possibilités de participation à des actions de l'ESS. Des occasions de découvertes positives et d'enrôlement		pas de discussion au sein de la structure organisationnelle France Active au puique les fondations normatives sont alignées sur les institutions de l'ESS	Implication des acteurs régionaux dans la naissance du concept d'innovation sociale et dans la création des dispositifs publics	
			Formation ESS avec Alexandra - consolidation des liens et partage de la même culture	Participation à des réseaux y compris internationaux comme Ashoka	Intégration de la dimension régionale, d'un réseau de partenaires régionaux et intégration des partenaires de Première Briques dans les dispositifs régionaux	Incubateur - création d'une légitimité dans un écosystème économique.	Formation des personnels des partenaires à des techniques collaboratives remobilisées dans leur pratiques professionnelles		Se prémunir contre l'isomorphisme institutionnel et la récupération par les pouvoirs publics - risque d'assimilation				

EXTRAITS DE CODAGE PROCESSUEL

Entretien juillet 2020

Articulation des acteurs
dans l'écosystème

Oui je sais, il y a beaucoup de personnes qui appellent à l'accueil et comme on est que 2 elles savent où nous trouver. Et puis dans les réseaux, ce que je conseille aux gens qui ne connaissent pas et qui cherchent des interlocuteurs ESS dans les régions et les collectivités territoriales, c'est d'aller sur les réseaux des territoires de l'économie solidaire, le RTES parce qu'en fait, tous les adhérents sont répertoriés et il y a une fiche par territoire où il y a les contacts des élus et des techniciens. C'est une fiche qui explique en gros les politiques publiques dédiées. Ce n'est pas mal fait. Surtout pour les porteurs de projet et les entrepreneurs de l'ESS. Quand ils veulent entrer en contact avec une collectivité, vu que c'est transverse l'ESS, tu leur dis "ne cherchez pas directement, par exemple si tu es sur des questions de mobilité, la personne en charge de la mobilité. Passez par les référents et les techniciens ESS parce qu'ils vont vous aider plus à vous introduire." Parce que sinon, c'est d'une complexité pour obtenir des rendez-vous. Donc, si tu passes par l'intermédiaire d'un référent ESS qui comprend ton modèle économique et de ta façon de fonctionner c'est plus facile d'orienter vers des collègues. Pour ça le RTES c'est très bien

ESS - Politiques
publiques

Oui ça c'est quand même, on va contre-courant. Je fais bien la distinction moi entre l'ESS et l'innovation sociale mais c'est quand même des mouvements, je parle de mouvement moi, qui sont à contre-courant même si on est dans une collectivité territoriale. C'est quand même un peu difficile d'arriver à faire comprendre l'intérêt pour une collectivité d'investir dans l'ESS et en quoi elle répond à des enjeux qui relèvent de l'intérêt général. Ce dont doit se préoccuper le service public aussi. Des fois c'est pas très bien compris. Et après quand on parle entreprise, on a certains collègues de la fonction publique qui ont une défiance aussi vis-à-vis du monde de l'entreprise. Il peut y avoir les 2 niveaux. Et quand on leur explique en fait l'ESS c'est une autre façon d'entreprendre. Moi je parle d'entreprise au sens large du terme. 80 % des structures de l'ESS, des entreprises de l'ESS sont des asso. Je parle d'entreprise au sens européen, du moment où on a un chiffre d'affaires et qu'on est structure employeuse L'Europe parle d'entreprise. Moi-même je suis au développement économique. Je parle d'entreprise parce que c'est beaucoup plus facile d'être accepté par les élus et les collègues si je parlais que d'association.

Engagement personnel -
ESS

Il y a une reconnaissance parce qu'il y a quelqu'un qui s'acharne beaucoup c'est moi. Mais après ça a évolué en 11 ans heureusement mais ce n'est pas encore non plus la panacée. Peut-être vous voulez que je vous explique un peu ?

Engagement personnel - ESS	Juste ce qu'il faut bien comprendre parce qu'on est quand même une collectivité où il y a beaucoup d'innovation organisationnelle et [REDACTED] a dû vous en parler avec Première Brique on est sur du coportage. Moi, 50% de ma fiche de poste dédié à Première Brique, c'est quand même beaucoup dû à mon profil. Parce que moi j'ai fait un master économie sociale et solidaire le même que [REDACTED] à l'université Jean Jaurès c'est en fait à l'époque, c'est toujours le cas, j'ai fait un double cursus Sociologie et économie. Et en fait pour intégrer ce master -Vous allez comprendre pourquoi je vous explique ça-, il faut avoir un projet de création d'entreprise dans le champ de l'ESS. C'est intéressant car tout du long on vous apprend le montage de projet de création. Ce qui est intéressant c'est que pour moi, peu importe la finalité. Ça apprend la méthodologie de projet en fait.
Posture entrepreneuriale	Parce que en fait, peu importe c'est toujours les mêmes bases, on part toujours au début sur : à quel besoin on doit répondre dans le champ de l'ESS. À quel besoin on veut répondre, on fait un diagnostic, un benchmark, quelles sont les solutions, comment je peux venir pallier un peu les carences de l'offre territoriale et après, tu montes ton étude de marché ,ton modèle économique et cetera. Le montage de projet, pour moi c'est exactement la même méthodologie.
Engagement personnel - ESS	Et après , à la fin de mes études, j'ai voulu monter mon projet.. Pour x raison, je ne vais pas rentrer dans les détails ce n'est pas intéressant pour vous. quoique j'ai été bloquée par la puissance publique . j'ai pas pu aller plus loin. Et après j'ai travaillé dans une association qui assurent la promotion le développement de l'ESS sur tout le territoire. Surtout Midi-Pyrénées. Je dis ça parce que mon métier c'est pas la fonction publique territoriale. Je ne le dénigre pas en disant ça , j'ai eu le concours depuis. Ce que je veux dire par là, c'est que mon métier c'est et ça restera toujours l'économie sociale et solidaire et l'innovation sociale.
Historique de l'écosystème	Je suis arrivé ici moi, parce que à l'époque et , donc c'était en 2008 au changement de mandature. La gauche arrive avec Pierre Cohen à la tête et en fait c'était la première fois que alors à la ville de Toulouse et à la métropole on attribue une délégation économie sociale et solidaire à un élu. C'était vraiment novateur pour le territoire c'était la première fois que ça arrivait. Et en plus au niveau de la métropole, ils ont raccroché cette délégation à la commission éco. et développement économique. Alors qu'à l'époque , la région Midi-Pyrénées qui avait qui a toujours, une politique dédiée à l'ESS le raccrochait au développement durable. Donc pour le territoire, pour les acteurs, c'était assez bienvenue. Je me souviens à l'époque que quand Hamon a créé sa loi en étant au ministère à Bercy franchement ça a vraiment changé la donne et on a regardé l'ESS différemment. Et suite à ça en fait, cette mandature a embauché un technicien parce que forcément sans l'appui d'un service tu ne peux pas avancer et c'est comme ça que mon poste a été créé. Et donc j'ai postulé parce que j'étais très bien là où j'étais. J'étais dans une asso en CDI voilà, ça se passait très bien avec les bénévoles, le conseil d'administration et les salariés j'étais vraiment bien.

Entretien décembre 2022

Engagement personnel - ESS	[rires] Non, ça fait 18 ans que je suis là, mais je ne m'y suis pas mise non. Je suis Bretonne à la base, je suis Rennaise. Je suis passé un peu par Paris, j'ai été styliste sur Paris et puis après, je suis venue sur Toulouse par la suite.
SPEAKER1	<i>Donc c'est votre formation initiale. Vous étiez styliste.</i>
Engagement personnel - ESS	C'est ça. Plus dans la maille, le tricot. Et puis voilà. Donc, j'ai exercé un petit peu à Paris, travaillé un peu pour le sentier, de grosses industries et, après un changement de vie : j'ai suivi le conjoint à Toulouse. Et là, pendant plusieurs années, j'ai plutôt fait un travail alimentaire du type vendeuse, etc. . Avant de revenir à mes premières amours. Donc, j'ai repris une école de mode d'accord sur une année à Easy Mode. Et là , après, j'ai décidé de monter ma marque et j'ai eu un atelier boutique avec trois amies, donc plutôt sur le recyclage textile. On était tous et toutes les quatre dans cette démarche-là . Zéro déchets, recyclage textile ont donné des cours de couture et on était situé avenue de Grande-Bretagne.
Impact Covid	Et après COVID. Et donc là, grosse période de réflexion. J'ai fait un petit peu de bénévolat. Je suis allée donner des cours de français à Bellefontaine, juste à côté. Et là, j'ai vu qu'il y avait un super potentiel de couturières.
Posture entrepreneuriale	D'accord avec l'association dans laquelle je travaillais, on a voulu monter un atelier couture et voilà. Et au fur et à mesure d'enquêter, en me disant « <i>je veux monter un chantier d'insertion couture</i> »... [Interruption accueil d'une personne qui se présente à l'atelier couture => candidate pour un stage]
SPEAKER1	<i>Vous faites du des cours de français à Bellefontaine et là vous identifiez qui a du potentiel à la couture.</i>
Validation de la stratégie entrepreneuriale	Et donc, ce qui est très drôle, c'est que je commence à faire des recherches en me disant « <i>Ah, je veux créer un chantier d'insertion couture</i> » . J'avais besoin d'un truc qui est vraiment du sens quoi. Et plus j'enquête et plus on me met vers un projet. On me dit « <i>Mais il y a première brique qui est en train de créer le même truc que ce dont tu parles</i> ». C'est vraiment le pur hasard des choses.
Description dispositif & accompagnement	Et là, le projet est déjà fait. Parce que je pense que si j'avais dû le monter toute seule ce projet là, ça aurait mis au moins quatre ans, bien tassé. Et même, j'ai juste eu à postuler. On a été quatre porteuses de projet à postuler et j'ai eu la chance d'être prise.
SPEAKER1	<i>D'accord, donc, c'est presque en fait comme une embauche, c'est ça ? vous présentez une candidature sur le projet. Le projet, vous le connaissiez un peu déjà ? Ça se passe comment concrètement ?</i>

Articulation des acteurs dans l'écosystème	Alors en enquêtant, j'étais tombée sur une association de trois couturières qui s'intéressaient au projet déjà depuis un moment et avec qui j'avais bien sympathisé. Mais j'ai voulu m'allier un petit peu avec elles mais elles ne voulaient pas trop me laisser rentrer dans le groupe. J'ai senti qu'il y avait déjà... elles avaient pensé à leur façon de faire. Et au final, elles n'ont pas postulé parce qu'elles n'avaient pas vu tout le côté administratif qu'il y avait derrière. Alors que c'est que ça, quand on est dedans. Et donc du coup, j'ai oublié la question...
SPEAKER1	<i>Comment vous est arrivé là ?</i>
Description dispositif & accompagnement	Eh bien, je l'ai su un mois avant de rendre le dossier en tant que porteuses de projet. Donc là, quand ils ont mis l'annonce, il a fallu rendre le dossier très rapidement. C'est ça, entre 7 et 15 jours. Donc j'ai monté le truc très vite et voilà, j'ai passé l'entretien.
SPEAKER1	<i>Après ils vous ont expliqué ce qui se passait en fait ?</i>
Description dispositif & accompagnement	Voilà. Une fois que la porteuse de projet est identifiée. J'ai été accompagnée par Première brique pendant un mois et demi, deux mois. Et en plus, suivie par le parcours Adress.
SPEAKER2	L'Association était déjà créée. J'avais deux co-présidentes avec qui ça n'a pas fonctionné.
SPEAKER1	mais l'association a été créée par ...
SPEAKER2	Par première brique. En fait, c'est comme s'ils donnaient une coquille vide quoi. On a un petit peu tout : j'ai dû visiter les lieux ici donc, on savait que ce serait dans le collectif à Bâle, mais on ne savait pas quel local en particulier. Donc voilà, c'est là où, par exemple ici, j'ai déterminé l'espace de coworking qui est super. Au début, j'ai voulu prendre 2 locaux derrière en me disant ça va être difficile de louer deux locaux puisque l'appui financier il est fait là-dessus, les locaux qui sont à louer derrière. Au final, on en a pris 5.
SPEAKER1	<i>L'appui financier il est fait sur le fait que vous accueillez d'autres entrepreneurs, c'est ça ?</i>
SPEAKER2	C'est ça. En fait, les cinq filles qui sont derrière, donc elles sont cinq seulement depuis deux semaines parce qu'on a eu de gros problèmes de dégât des eaux aussi. Elles leurs cinq loyers couvrent à peu près la totalité d'ici (du loyer de l'ensemble des locaux).

PROCESSUS DE TRAVAIL SUR LES CATEGORIES CONCEPTUALISANTES : définition des propriétés

Articulation des acteurs dans l'écosystème

Définition :

Identification des mécanismes d'interaction entre différents acteurs parties prenantes d'un écosystème.

Propriétés :

Accès aux dispositifs pour les porteurs de projets :

- L'identification des ressources par les porteurs de projets est rendue complexe en raison du foisonnement d'organisations impliquées et des dispositifs proposés. Il existe plusieurs modes d'entrée en raison de la transversalité de l'ESS : entrée par ESS ou entrée par secteur d'activité. (ESS transverse) (AV, 2020), Manque de lisibilité pour les porteurs de projets (ED, 22, p.8-9)
- **Les porteurs de projets** : Nécessité d'impliquer plus les porteurs de projets dans la gouvernance de l'organisation intermédiaire PB (CL, 2020, p.11-12). Objectif de les mettre en lien pour créer des synergies, partager des REX (ED, 22, p.1) ; création d'une communauté Adress => espace ressources, événements, participation à des sensibilisations sur l'ESS, réorientation vers d'autres dispositifs. Les codes de l'ESS les acculturent au fonctionnement en réseau (ED, 22, p.16) ; Dans le cadre de l'espace Abbal, les associés du quartier ont été impliqués en amont mais pas à l'élaboration du projet (PD, 23, p.12). Difficile pour les porteurs de projets de s'y retrouver et de juger de la qualité de l'accompagnement proposé (MG, 23, p.15-16 et p.28)

Un écosystème qui réunit plusieurs réseaux et plusieurs sous-écosystèmes qui peuvent se superposer :

- Réseau de 150 partenaires pour PB en 2020 (CL, 2020, p.7) : institutions, grandes entreprises, petites structures. Grâce à une mise en commun des réseaux de France Active et TM dans le cadre de PB.
- Enjeux de coordination et de structuration d'un réseau des acteurs de l'accompagnement de l'ESS et des dispositifs entre eux pour développer le secteur => notion de "Chaîne d'accompagnement" , "Parcours d'entreprises" portée par TM (AV 2020), (ED, 22, p.8), (AM, 24, p.XX)
- La région devrait jouer un rôle de coordination des acteurs de l'ESS mais n'a pas les moyens de le faire (CL, 22, p.11)
- L'agence Ad'Oc (Région) => rôle de mise en réseau, d'orientation. Les tech. doivent avoir une bonne connaissance des acteurs de l'écosystème pour jouer un rôle d'aiguillage auprès des porteurs de projets en identifiant ce qui relève de l'IS (JG, 22, p.1-2)
- Un écosystème très vaste qui doit faire l'objet d'une cartographie valorisée dans une étude d'impact réalisée par PB (CL, 2020, p.12). L'écosystème réunit notamment : les experts, dont ceux issus du domaine de la recherche (Ellyx) engagés dans l'ESS pour la construction d'outils d'évaluation de l'impact du côté Métropole (AV 2020, p.20), les experts mandatés par la Région dans le cadre de marchés publics (LL, 2021, p.7) et des grandes entreprises (CL, 2020, p.12). Pas de greenwashing mais peut-être que certaines entreprises ont un intérêt à répondre à la demande de TM => conséquences sur l'attribution des marchés publics ? (JEF, 2020, p.14). Un écosystème ouvert pour éviter l'entre-soi qui est le biais de l'ESS et qui est ouvert à différents acteurs éco du territoire. (ED, 22, p.2)
- Plusieurs réseaux déjà existants sont sollicités dans le cadre de co-accompagnements (LL, 2021, p.11)
- Un écosystème très riche qui permet de répondre aux porteurs de projets en fonction de leur spécificité et à différentes échelles de territoire + des partenariats en être tous possibles : Ad'Oc et Les Premières (JG, 22, p.11) ; PB et le réseau Entreprendre même si les logiques sont différentes et bien comprises (CL, 22, p.14-15) ; le réseau Entreprendre a des partenaires privilégiés et qui privilégie une logique libérale - peu d'intervention publique (MLG, 21, p.10) et il existe un important réseau de structures privées qui se développent sur cette base (MLG, 21, p.11). L'écosystème ESS permet d'introduire ces enjeux auprès de ces organisations privées, il constitue un point d'appui (MLG, 21, p.22)

- L'enrôlement de partenaires de l'écosystème dans des dynamiques permet de justifier des orientations ou des propositions par les techniciens auprès des élus => C'est une proposition du territoire (AV, p.19)
- Le tiers lieux La Cité favorise la création d'un écosystème propre au lieu (LL, 2021, p.1). Identifié comme un écosystème à part entière (JG, 22, p. 5) où trouver des ressources pour l'accompagnement des porteurs de projets. (CC, 21, p. 5-6). Renvoie de projets dans les comités d'agrément avec Nubbo (CC, 21, p. 7)
- La participation de l'organisation intermédiaire à différents réseaux plus ou moins institutionnels (PD, 23, p.16-17), y compris au niveau national permet d'accompagner le même porteur de projet à différentes étapes de l'évolution du projet (AV, 21, p. 11) ou d'élargir les compétences (MLG, 21, p.22-23) et la dimension nationale du réseau apporte de la crédibilité notamment pour l'accès à des financements (MG, 23, p.24-25) ; Intercalaire qui s'appuie sur le soutien et l'expertise des Plateaux Urbains dont elle est membre et a travaillé le projet en lien avec les Grands Voisins (PD, 23, p. 4).
- Les relations interpersonnelles, les connivences sont mentionnées (AM, 24, p.14)

Animation et coordination de l'écosystème

- Rapports de force entre les organisations intermédiaires et nécessité de mettre en place des espaces de régulation => la revue de projets par exemple pour éviter la redondance des offres, permettre une acculturation des nouveaux arrivants aux pratiques locales. Les interactions régulées dans cet espace permettent une répartition de l'accompagnement des entreprises en fonction de leur niveau de maturité entre les différents dispositifs et des renvois d'ascenseurs entre organisations intermédiaires (CL, 2020, p.7). C'est un espace pour croiser les regards sur un projet et son évolution et décision de prise de relais (EA, 24, p.17-18)
- Cette coordination n'est pas visible pour les porteurs de projets qui ne font pas le lien (EA, 2024, p.3-4)
- Cet espace permet à travers des thématiques d'élargir le réseau en faisant appel aux partenaires de la Région pour leur expertise (LL, 2021, p.9). Les grandes entreprises sont associées en tant que financeurs de PB (LL, 2021, p.10). Il favorise une bonne connaissance par les organisations intermédiaires des projets et des entrepreneurs et de leur évolution au sein de l'écosystème et fluidifie l'accompagnement (JEF, 2021, p.21).

La revue de projets permet d'associer les différents partenaires : les financeurs, quelques dirigeants de grandes entreprises, les experts comme URSCOP (JEF, 2021, p. 16).

Elle est animée par le mouvement asso (le parcours Adress) de manière historique. C'est eux qui décident de l'élargir à d'autres collectivités (département et région) car ces collectivités étaient associées à leur stratégie de développement. Pour le réseau entreprendre, les différents accompagnements sont complémentaires et permettent la maturation (MLG, 21, p.9-10). Mais France Active serait le chef d'orchestre -formalisé par sa feuille de route- du DLA [au niveau départemental], les autres acteurs seraient dans une démarche volontaire mais non prescrite (EA, 24, p.4).

Le mouvement associatif a pour mission de coordonner les DLA départementaux de la Région Occitanie => formation, animation de temps d'échanges de pratiques, ateliers, accueil des nouveaux prestataires et animation de comités stratégiques. (AM, 24, p.8)

- La création et l'animation d'écosystème s'inspire de ce qui est organisé dans les grands groupes et peut s'appuyer sur quelques pionniers qui vont acculturer leur réseau notamment de filiales et sous-traitants (DA, 2021, p.5)
- Un éco-système se conçoit en mode projet et n'a pas de caractère hiérarchique, l'initiative peut revenir à n'importe laquelle des collectivités qui est plus particulièrement intéressée au projet (DA, 2021, p.12).
- Compétence des acteurs de l'accompagnement : très bonne connaissance du réseau et des acteurs du territoire (EA, 24, p.11)
- Formalisation d'une chaîne d'accompagnement des projets par TM (EA, 2024 ; AM 2024) pour favoriser la coordination des acteurs de l'accompagnement : lisibilité, valorisation.
- La conférence territoriale ESS (réglementaire) permet de réunir l'écosystème (Etat, CRESS, et acteurs) et faire des propositions sur des thématiques ESS (CC, 21, p.6)
- Tensions entre les acteurs déjà présents et les acteurs de la région qui viennent s'implanter : divergence d'approche réelle ou supposée - les nouveaux arrivants ne seraient pas dans la culture de la co-construction (AV 2020, p.16). Mais la référence commune à l'ESS et ses principes est envisagé comme un levier pour une évolution positive. (AV, 2020, p. 17). La fusion des régions a été un soutien en la matière car elle a entraîné une fusion dans l'ensemble des organisations de l'écosystème et cela a modifié l'espace régional dont l'ensemble des acteurs se sent partie prenante (CC, 2020, p.9). Les techniciennes de la région identifient le problème (doublons des offres) et s'appuient sur les échanges avec l'écosystème pour proposer une nouvelle orientation à la Région, complémentaire à l'offre du territoire (LL, 21, p.4-5). Des ajustements sont réalisés pour atteindre la complémentarité (JG, 22, p.9) : Cité + se situe donc post création. Risque de concurrence avec parcours Adress mais de la régulation conjointe et une différence sensible de durée de l'accompagnement (JG, 22, p.10). L'arrivée de la région et de l'offre Cité + vient percuter le parcours Adress (CL, 22, p. 10). L'articulation entre dispositifs est en construction (CL, 22, p. 9), (CC, 21, p.6). Mais il n'y aurait pas assez de porteurs de projets sur la métropole au regard de tous les dispositifs présents (CL, 22, p.10). Pour le réseau entreprendre, la coopération dans le réseau n'est pas évidente et il y a des chasses gardées (MLG, 21, p.10) ;

(MG, 23, p.24). La multiplicité des offres avec l'arrivée de la région n'est pas porteuse de cohérence (MG, 23, p. 15), et il y a de l'inertie au niveau de l'écosystème (MG, 23, p.23)

- Tension entre structures accompagnées par le DLA : mise en concurrence du soutien et de la valorisation des projets (EA, 24, p.7) => renvoie à la compétence des porteurs de projet en termes de communication + l'attractivité du projet.

Un écosystème traversé par des tensions

- Les tensions entre élus et politiques peuvent conduire à la mise en concurrence des différents dispositifs comme la sortie de l'incubateur régional quelques jours avant celui de la métropole (AV 2020, p.15 et 16) ; l'implantation d'un incubateur régional dans un écosystème local qui nécessite une réadaptation du projet pour s'inscrire dans un partenariat avec les acteurs déjà implanté : ex de Cité +). Il y a une concurrence entre la Métropole et la région notamment en termes de visibilité depuis plusieurs années => ça nuit à la cohérence de l'accompagnement, à la lisibilité pour les porteurs de projets et aux économies d'échelle qui ne peuvent être réalisées (CL, 22, p.12)
- La rivalité politique peut entraîner la création de dispositifs "vitrines" indépendamment des besoins réels du territoire mais pour correspondre à des effets de mode : un incubateur plutôt qu'une pépinière par exemple (CC, 2020, p.8) ; (JEF, 2021, p.6)
- Deux approches des interactions dans le territoire : entre techniciens "ça se passe très bien" (AV 2020) parce que les techniciens sont des personnes engagées et convaincues et dédiée au service des entreprises accompagnées (CC, 2020, p.8), SCC, 21, p. 7). Les interlocuteurs dans la région sont acquis à la cause et les rapports humains favorables contribuent à créer de la confiance (CL, 2020, p.11), (LL, 2021, p.4). Une même culture qui permet de partager les mêmes objectifs et de ne pas se cacher derrière sa posture (JEF, 2021, p.12) ; conflictualités, rivalités entre collectivités en raison d'appartenances politiques divergentes, de conflits entre élus y compris du même bord politique. La région se doit d'assurer une présence sur les deux métropoles (Tlse et Montpellier) - image politique - mais elle doit aider les territoires de 2ème zone, les plus en difficulté. Cependant elle investit massivement sur la métropole toulousaine, car les innovations sont centralisées dans les zones fortement urbanisées. (DA, 2021, p.21-22)
- Sur le développement éco, la région est le premier interlocuteur de la métropole sur l'ensemble des projets - relation d'institution à institution -> mais la région a des contraintes d'égalité de traitement à l'ensemble des entreprises du territoire (DA, 2021, p.20)
- Evolution des tensions - Cité+ a intégré la chaîne d'accompagnement, les revues de projets et s'inscrit dans la complémentarité. Des actions de co-accompagnement (AM, 2024, p. 11-12)
- Les acteurs de l'accompagnement ont des postures et des stratégies différentes en termes de positionnement politique – défense de l'ESS ou de statuts- qui peuvent susciter des critiques au sein de l'écosystème (AM, 24, p.15).
- Les tensions génèrent de la confusion dans l'offre présente sur le territoire pour le porteur de projets, pour les partenaires et pour les acteurs même de l'accompagnement (CL, 22, p.12)
- Il peut exister des tensions au sein même des organisations, entre des cultures pro différentes (AM, 24, p.16)
- Nécessité au sein de l'écosystème à faire cohabiter des cultures, des approches et des concepts divers : enrichissant /limite. Les débats du champ de l'ESS sont encore présents (AM, 24, p.16-17). La coopération n'est pas toujours possible mais les différences sont admises, acceptées => ne sont pas génératrices de conflits (AM, 24, p.22)

Les ressources de l'écosystème

- Les acteurs de l'écosystème sont sollicités par les entreprises comme ressources sur les enjeux RSE et RH (ED, 22, p.3)

=> RTEs identifiés comme un acteur clé : référencement des dispositifs.

=> La création de PB directement inspiré d'une structuration bordelaise, Atis dont France active est partie prenante (JEF, 2021, p. 9-10)

=> Le fonctionnement de PB et sa structuration peut inspirer les pratiques dans le cadre de la création de nouveaux dispositifs comme (Pollen de FA), (JEF, 2021, p. 21)

- Des événements permettent le sourcing de projets (LL, 2021, p.12) en s'articulant avec les appels à projets des différentes organisations intermédiaires.
- Le mouvement associatif a des instances de co-construction de son plan d'action du dispositif parcours Adress : décision collective de l'ensemble des partenaires. Le parcours Adress n'est pas une entité juridique (organisation intermédiaire ?) (ED, 22, p.11). La décision : une organisation = 1 voix mais en cas de désaccord, ça se discute (ED, 22, p.11-12).
- Le travail en réseau facilite le sourcing de projets => il existe des réseaux d'incubateurs à l'échelle nationale (le Kiif) et des organisations nationales ressources (AM, 24, p.13 & 19)
- Des organisations ressources comme Ellyx => formation des acteurs de l'accompagnement et des dispositifs (AM, 24, p.14)
- Les réseaux sont des espaces de débats sur les enjeux et les orientations, qui peuvent conduire à du plaidoyer ou de l'innovation pour adapter l'offre au contexte (AM, 24, p.21)

- Si le champ de la recherche n'est pas très présent dans l'écosystème, des passerelles existent et sont encouragées par des acteurs spécifiques. Un gap culturel entre les univers académique / entrepreneuriat qui n'est pas facile résorber (AM, 24, p.23-24)

Les organisations intermédiaires : modèle et initiative

- La relation entre TM et France Active est jugée exceptionnelles (JEF, 2021, p.2). Une gouvernance resserrée et certains partenaires n'ont pas été admis au comité de pilotage qui réunit FA et TM (JEF, 2021, p.15)
- La sécurité financière du dispositif PB permet une projection : elle est basée sur la confiance en dehors de toute convention pluriannuelle. (JEF, 2021, p. 13).
- De la participation active de PB à différents événements - y compris sur une approche plus classique de l'entrepreneuriat - pour pousser les questions ESS, pour proposer de la sensibilisation dans différents secteurs et de la formation aux chargés de mission accompagnant les entrepreneurs (CL, 22, p.15 - 16).
- France Active avec le DLA pousse certains sujets : QVT des orga ESS (EA, 24, p.14-15)
- L'offre Cité + est calquée sur une offre existante à Montpellier, le pôle Réalis, l'intention de la région est de la dupliquer sur Toulouse mais en expérimentation avec peu de projets et un accompagnement plus court. L'expérimentation Cité + pour permettre à la région de demander à Réalis de revoir son dispositif historique. (JG, 22, p. 6.) => difficile de percevoir si c'est grâce à l'échange et la collaboration ou si c'est sous forme de pression institutionnelle. Implication de la responsable du pôle Réalis (Montpellier) dans le montage de Cité + et dans son suivi. Côté local, une certaine déception de l'atterrissage, après l'étude de la région sur le dispositif Cité + et regret que l'ESS ne soit pas portée par la région en dehors de la métropole, dans les territoires ruraux (CL, 22, p.9-10), il n'y avait pas de besoin à Toulouse et l'arrivée du dispositif régional implique la réflexion de toutes les organisations intermédiaires pour les repositionner et ça fragilise les modèles des autres organisations (CL, 22, p.11). Difficile de comprendre la stratégie de la Région : développer l'ESS dans les territoires ruraux avec la formation des chargés de mission et mettre beaucoup de moyens sur l'offre Cité+ dans une métropole (CL, 22, p.16). Ou encore développer un système type Fabrique à Initiative dans l'est de la région sans s'appuyer sur le savoir-faire de PB (CL, 22, p.18-19). Côté région, la stratégie de formation, acculturation des réseaux d'accompagnement des entrepreneurs par la formation et la sensibilisation est valorisée (CC, 21, p. 1). L'offre Cité+ a évolué en 2024 => propose un accompagnement sur 3 ans (AM, 24, p.11)
- Les organisations intermédiaires Réalis et PB vont chercher des fonds privés, des fondations d'entreprises => ont développé des compétences en la matière. Les financeurs privés viennent chercher une image positive qui nécessite un positionnement de la collectivité et de l'organisation intermédiaire sur le choix et sur le rôle des financeurs dans l'écosystème : ils financent mais n'interviennent pas dans le dispositif, ils peuvent bénéficier d'intervention sur l'ESS au sein de l'entreprise (NMB, 23, p. 21)
- France active adossée à des institutions : collectivité, banques, fondation, la caisse des dépôts sont membre du CA. Et assure des prestations (sur la gestion financières) dans le cadre d'un marché public avec la région (LL, 2021, p.8). La régulation des tensions entre région et métropole est un enjeu important pour l'organisation qui adopte une posture constructive et s'appuie sur la bonne qualité du dialogue avec les interlocuteurs de part et d'autre pour avancer des propositions (CL, 22, p.13). Les contraintes qui pèsent sur la région ne sont pas ignorées par les acteurs de la métropole.
- FA dispose d'un projet stratégique national qui n'est pas tout à fait approprié par les équipes de terrain en région => modèle descendant (AM, 24, p.18)
- Singularité de l'organisation innovante comme première brique y compris au niveau de FA (AM, 24, p.18)
- L'écosystème est associé pour participer à la sélection des projets par Cité + au démarrage, solliciter des organisations et des personnes ressources dans les organisations (LL, 2021, p.1 & 5-6)
- Le dispositif de la région doit s'appuyer sur les prestataires retenus par la collectivité dans le cadre de marchés publics et n'a pas le choix (LL, 2021, p.9). Pour le parcours Adress, les presta sont associés au dispositif et à sa gouvernance et participent à la décision (ED, 22, p.2) ; pour l'espace Abbal, un habitant - relai dans le quartier est rémunéré pour faciliter l'implantation dans un environnement complexe en faisant un travail de médiation avec les habitants et structures du quartier (PD, 23, p. 12). Mais souhait d'ouvrir le lieu aux habitants (un peu plus), (PD, 23, p.14)
- Le Tiers lieux Espace Abbal a l'objectif de créer des synergies entre les différentes structures présentes dans le lieu => création de nouveaux partenariats et élaboration de nouveaux projets communs <=> moins vers le quartier mais plus en interne (PD, 23, p.14-15)
- Mesure d'impact élaborée par PB - choix d'un prestataire ESS, Agence Ellyx => méthodologie en open source pour les porteurs de projets et partenaires. (AV, 21, p. 2). Association des partenaires (AV, 21, P ;2)
- Intercalaire qui réalise des études pour des projets d'occupation transitoire et anime ces tiers lieux a bénéficié d'un programme d'incubation en 2017 auprès de structures de l'écosystème (Les Ifs, Ressources solidaires). Interviennent en co-portage avec des structures associatives (PD, 23, p. 2-3).
- Les inter actions entre les porteurs de projets d'IS et les différents services des collectivités n'est pas toujours fluide => demande de la pédagogie (PD, 23, p. 10).

Articulation des acteurs dans l'écosystème

Définition :

Identification des mécanismes d'interaction entre différents acteurs parties prenantes d'un écosystème.

Propriétés :

Accès aux dispositifs pour les porteurs de projets

Un écosystème constitué de plusieurs réseaux et plusieurs sous-systèmes superposés

Animation et coordination de l'écosystème

Un écosystème traversé par des tensions

Les ressources de l'écosystème

Les organisations intermédiaires : modèle et initiative

Titre en français

Institutionnalisation de l'innovation sociale au sein des politiques publiques territoriales

Une approche par le *Middleground* de l'Economie Sociale et Solidaire dans la métropole toulousaine

Résumé de la thèse en français

Cette thèse s'inscrit dans le champ de l'innovation sociale, entendue comme un ensemble d'initiatives collectives visant à répondre à une demande sociale qui n'est satisfaite ni par l'État ni par le marché. Elle porte un projet d'émancipation et a pour ambition de transformer les rapports sociaux. Dans un contexte marqué par la montée des inégalités et les crises écologiques, l'innovation sociale propose une voie alternative au développement, économique, sociale et démocratique, portée notamment par l'économie sociale et solidaire (ESS).

La recherche interroge les processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale à l'échelle territoriale, en analysant les tensions entre transformation sociale et normalisation institutionnelle. Mobilisant le cadre du *Middleground* (Cohendet, Grandadam & Simon, 2010), elle examine le rôle des organisations intermédiaires de l'ESS dans la construction et l'animation d'écosystèmes territoriaux d'innovation sociale.

L'étude repose sur une approche qualitative et compréhensive, centrée sur le cas de Première Brique, structure d'intermédiation issue du partenariat entre Toulouse Métropole et France Active MPA Occitanie. À travers cette analyse, la thèse vise à comprendre comment les dispositifs de soutien et les acteurs de terrain participent à la légitimation, à la diffusion et à la stabilisation des innovations sociales dans des dynamiques situées dans un *middleground* de l'ESS.

Elle contribue ainsi à enrichir l'approche du *Middleground* ainsi que les travaux portant sur l'intermédiation et la compréhension des mécanismes par lesquels l'ESS peut participer aux processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale tout en préservant sa capacité transformatrice.

Mots clés :

Innovation sociale, territoire, institutionnalisation, transformation, *Middleground*, écosystème, dispositifs, intermédiation, ESS.

Titre en anglais

Institutionalization of Social Innovation within Territorial Public Policies:
A Middleground Approach through the Social and Solidarity Economy in the Toulouse Metropolitan Area

Abstract

This doctoral research lies within the field of social innovation, understood as a set of collective initiatives seeking to address social needs unmet by either the State or the market. Rooted in an emancipatory project, social innovation aspires to transform social relations. In a context marked by rising inequalities and ecological crises, it offers an alternative pathway for economic, social, and democratic development, driven in particular by the Social and Solidarity Economy (SSE).

The study explores the processes through which social innovation becomes institutionalized at the territorial level, analyzing the tensions between social transformation and institutional normalization. Drawing on the Middleground framework (Cohendet, Grandadam & Simon, 2010), it examines the role of SSE intermediary organizations in shaping and animating territorial ecosystems of social innovation.

Based on a qualitative and interpretive approach, the research focuses on the case of Première Brique, an intermediary organization resulting from a partnership between Toulouse Métropole and France Active MPA Occitanie. Through this analysis, the thesis seeks to understand how support mechanisms and field actors contribute to the legitimization, diffusion, and stabilization of social innovations within dynamics situated in an SSE middleground.

The study contributes to advancing the Middleground framework and scholarship on intermediation by deepening the understanding of how SSE organizations participate in the institutionalization of social innovation while preserving its transformative potential.

Key words:

Social innovation, territory, institutionalization, transformation, Middleground, ecosystem, dispositives, intermediation, SSE.