

Innover autrement, pour une performance *durable*



L'innovation sociale : une réponse intégrée aux enjeux
économiques, sociaux et environnementaux



Innover autrement,
pour une performance durable

Remerciements et contributions à l'étude

Nous souhaitons exprimer notre gratitude à toutes les personnes, organisations et partenaires qui ont contribué à la réalisation de cette étude. Ce travail a été enrichi par une diversité de perspectives et d'expertises réunies tout au long du projet.

Nos sincères remerciements aux 21 personnalités qui ont partagé leur expérience et leurs réflexions dans le cadre de nos entretiens individuels, ainsi qu'aux participants du hackathon qui s'est tenu le 24 septembre 2024. Ces échanges ont été essentiels pour comprendre les enjeux de l'innovation sociale et se projeter dans des solutions concrètes pour bâtir l'économie de demain :

Marie Adeline-Peix, BPI france

Kella Anki, Sciences Sociales

Dylan Ayissi, Une Voie Pour Tous

Lucie Basch, Too Good To Go

Djelloul Belbachir, Fondation Crédit Mutuel
Alliance Fédérale

Jacques Berger, Action Tank Entreprise et Pauvreté

Franck Billeau, Réseau Eco Habitat

Esther Bollet, Ashoka France

Jean-Marc Borello, Groupe SOS

Alexis Bouges, AVISE

Jérémy Brémaud, Ellyx

Thomas Breuzard, Norsys

Guillaume Capelle, Impact Partners (ex-Singa)

Anne Charpy, VoisinMalin

Adrien de Blanzay, L'ADN

Antoine Denoix, AXA Climate

Agnès de Rauglaudre, Ashoka France

Mathilda Di Matteo, KPMG en France

Agathe Dubrulle, La Poste

Diane Dupré La Tour, Les Petites Cantines

Stéphanie Dupuy-Lyon, La Poste

Stéphane Duval, BPI france

Abdelaali El Badaoui, Banlieues Santé

Laurence Fischer, Decathlon

Salomé Géraud, Le Drive Tout Nu

Maryam Hanne, KPMG en France

Khalid Hima, KPMG en France

Anne Jacquelin, ALLISS

Florian Joufflineau, Pulse / Groupe SOS

Françoise Lareur, Fondation Macif

Séverine Laugier, Sodexo

Cécile Leclair, AVISE

Christine Lefevre, Fondation Macif

Laura Litvine, BIT France

Philippe Lukacs, Catalyser

Marie-Stéphane Maradeix, Doctorante Université
Paris Dauphine-PSL (ex-Fondation Daniel et Nina
Carasso)

Caroline Neyron, Mouvement Impact France

Jean-Michel Ricard, Siel Bleu

Stéphane Vincent, La 27^e Région

Lorana Vincent, VRAC

Octobre 2025

Co-Directrices de la publication :

Elsa Da Costa, Albane Liger-Belair et Bouchra Aliouat

Rédacteurs en chef / Directeurs de la rédaction :

Daphné Carthy, Yann Perrin, Virginie Minchella

Conception méthodologique & réalisation éditoriale : **Ivan Lechat**

Contributeurs rédactionnels :

Antonio Buratti, Antoine Dejonghe, Eliun Guerin, Oriane Solle, Marianne Stintzi

Sommaire

ÉDITORIAL - Regards croisés pour une innovation sociale augmentée

NOTE METHODOLOGIQUE

8

- Plongée au cœur de l'innovation sociale
- Une revue de littérature pour poser les bases
- Donner la parole aux acteurs clés
- Imaginer le futur ensemble
- L'approche systémique et le design fiction pour adresser les enjeux d'une innovation sociale contemporaine
- Pourquoi ces approches pour l'innovation sociale ?
- L'approche systémique : une vision globale et connectée
- Le design fiction : imaginer des futurs possibles et... souhaitables ?
- Six piliers pour l'innovation sociale

10 IDÉES REÇUES À DÉMYSTIFIER SUR L'INNOVATION SOCIALE

10

LEXIQUE DE L'INNOVATION SOCIALE

12

UNE (BRÈVE) HISTOIRE DE L'INNOVATION SOCIALE EN FRANCE

14

6 PILIERS POUR COMPRENDRE L'INNOVATION SOCIALE AUJOURD'HUI :

IMPACT : Pour mesurer la valeur de l'innovation sociale

16

- Co-crée la valeur : le moteur de l'innovation sociale
- L'impact : une notion en pleine évolution
- Mesurer l'impact : un défi majeur
- Sortir du piège du tout mesurable
- Repenser la mesure pour amplifier l'impact

POUVOIR D'AGIR : Pour révéler le pouvoir de tous les acteurs de changement

24

- Le modèle « faire pour » en question
- « Tout ce que vous faites pour moi sans moi, vous le faites contre moi »
- Créer un terreau fertile pour l'émancipation

ALLIANCES : Pour accélérer la coopération entre les acteurs

32

- **La coopération, c'est quoi exactement ?**
- **Des alliances au service de l'impact**
- **Les espaces du commun : une condition pour coopérer efficacement**
- **Gouvernance partagée : une clé pour les alliances de l'innovation sociale**

FINANCEMENT : Pour assurer la durabilité des actions de l'innovation sociale 42

- **Entre diversité et fragilité : les défis du financement de l'innovation sociale**
- **Pour des modèles économiques résilients pour l'innovation sociale**
- **Au-delà de l'argent : la confiance, clé du financement durable**

ORGANISATION : Pour réinventer l'équilibre social, environnemental et économique 50

- **Un patchwork de modèles en quête de pérennité**
- **Changer d'échelle : une injonction incompatible avec l'innovation sociale ?**
- **Hybridation : quand impact et viabilité économique s'allient**
- **Des avancées réglementaires pour encadrer ces nouveaux modèles**
- **Vers une nouvelle génération de modèles d'organisation**

RÉCITS : Pour dessiner un imaginaire de l'innovation ancré dans le réel 58

- **Les récits, architectes du progrès humain**
- **Une innovation dominée par le récit technologique**
- **Transformer les récits pour enclencher la transition**
- **Vers un nouvel imaginaire collectif**

Éditorial

Regards croisés pour une innovation sociale augmentée

Et si l'innovation sociale devenait aussi stratégique que l'innovation technologique ? C'est à cette question que nous avons souhaité apporter un éclairage aux dirigeants d'entreprise, aux dirigeants des institutions publiques, aux dirigeants des médias et du monde académique... et plus largement à tous ceux qui veulent faire de l'innovation sociale un levier central de leur stratégie.

Face à la complexité des crises que nous traversons et de leurs enjeux, l'innovation sociale peut apporter des réponses efficaces, collectives et profondément animées par l'intérêt général. Une innovation sociale qui soit augmentée d'une meilleure connaissance de ses leviers, de sa grande pluralité d'acteurs, ainsi que d'un travail collectif concernant ses leviers de financement. Qu'il s'agisse de la fracture numérique et des défis posés par l'intelligence artificielle, de la transition écologique, de la lutte contre les inégalités ou encore de la recherche de nouveaux modèles de coopération, ces défis exigent des solutions nouvelles associées à des modes d'action collective.

Dans cette perspective, il est apparu clé de croiser les regards d'un pionnier de l'innovation sociale comme Ashoka qui fédère la plus grande communauté d'innovateurs sociaux au monde, et de KPMG, cabinet d'audit et de conseil reconnu en transformation des organisations. Ce travail commun a réuni des expertises complémentaires : côté Ashoka, une connaissance approfondie des stratégies d'innovation sociale sur le territoire français et au-delà ainsi que des engagements citoyens, côté KPMG, une expertise stratégique en prospective appuyée par ses outils analytiques et une connaissance fine des organisations. Cette convergence de points de vue, au-delà d'incarner un partenariat innovant dont les grands défis contemporains ont besoin, fut un levier essentiel pour imaginer des solutions pertinentes, systémiques et durables.

Nous tenons à remercier chaleureusement l'ensemble des contributeurs qui ont nourri cette étude par la richesse de leurs points de vue et de leurs engagements. Philanthropes, entrepreneurs sociaux, dirigeants d'entreprises, chercheurs, représentants des jeunes ou encore acteurs publics : vos témoignages, partagés lors d'entretiens individuels et d'une session d'intelligence collective, ont été essentiels pour faire émerger les six piliers qui fondent cette étude : l'impact, le pouvoir d'agir des premiers concernés, les alliances, le financement, les modèles d'organisation et les récits. Chacun de ces thèmes a été exploré à travers une double approche : comprendre le système actuel (le Système 'Origine') et imaginer un futur souhaitable à l'horizon 2050 (le Système 'Augmenté'). Cette double lecture ouvre des perspectives riches pour penser et construire des solutions à la hauteur des enjeux actuels. En co-construisant cette étude, nous espérons avoir posé une pierre à l'édifice de la transformation collective.

Elsa Da Costa
Ashoka France

Albane Liger-Belair
KPMG en France

Note méthodologique

Plongée au cœur de l'innovation sociale

Comment identifier les défis majeurs de l'innovation sociale aujourd'hui et esquisser les solutions de demain ? Pour répondre à cette question, notre étude s'est appuyée sur une approche en trois temps, mêlant expertise académique, retours de terrain et intelligence collective.

Une revue de littérature pour poser les bases

Notre exploration a débuté par une analyse des travaux existants sur l'innovation sociale. Entre rapports d'institutions et d'experts comme l'AVISE, publications scientifiques et études de cas, cette première étape a permis d'identifier les tendances émergentes, comme la montée des initiatives citoyennes territorialisées, mais aussi des freins récurrents tels que la précarité des financements ou le manque de reconnaissance institutionnelle. Elle a également permis de dégager les principaux cadres théoriques qui structurent le champ de l'étude, de la théorie des communs à la perspective multi-niveaux des transitions, en passant par les approches issues de l'économie sociale et solidaire.

Donner la parole aux acteurs clés

Au-delà des concepts, nous avons voulu saisir la réalité du terrain. Pour cela, nous avons mené 21 entretiens approfondis avec des figures influentes de l'innovation sociale. Parmi eux, des philanthropes engagés dans le financement de projets à impact, des entrepreneurs sociaux repoussant les frontières du possible, des chercheurs spécialisés dans les dynamiques de changement et des dirigeants d'organisations à la croisée des mondes public et privé. Ces échanges ont mis en lumière une diversité de points de vue, révélant à la fois les défis systémiques et les pistes de transformation concrètes. Les voix des participants, relayées au fil de l'étude, viennent illustrer et enrichir les réflexions menées.

Imaginer le futur ensemble

Forts de ces enseignements, et pour poser quelques pistes de solutions, nous avons réuni 24 participants issus de divers horizons pour une session d'intelligence collective. Loin d'une simple table ronde, cet atelier a été pensé comme un véritable laboratoire d'idées. Il s'est

nourri des premiers entretiens menés dans le cadre de l'étude, qui ont permis de faire émerger les grands défis auxquels l'innovation sociale est aujourd'hui confrontée. Sur cette base, les participantes et participants ont été invités à imaginer des futurs souhaitables, en s'appuyant sur une méthode originale d'exploration prospective développée par KPMG. L'objectif : se projeter collectivement dans un futur où l'innovation sociale change la donne, et esquisser des réponses nouvelles, ambitieuses, parfois inattendues, mais toujours ancrées dans le réel.

Comment conjuguer ambition et faisabilité ? Entre réflexions stratégiques et mises en situation créatives, cet exercice collaboratif a fait émerger des propositions inédites, ancrées dans la réalité mais tournées vers l'avenir.

L'approche systémique et le design fiction pour adresser les enjeux d'une innovation sociale contemporaine

La complexité des enjeux contemporains fait face à deux difficultés majeures : l'incapacité à se projeter dans des solutions durables et un réflexe réductionniste dans la résolution des problèmes. Pour les adresser, nous avons privilégié deux outils : l'approche systémique et le design fiction.

Pourquoi ces approches pour l'innovation sociale ?

L'innovation sociale cherche à apporter une réponse adaptée (et collective) aux problèmes complexes de nos sociétés. Ces problèmes sont souvent liés à des systèmes déjà en place, qu'il s'agisse de nos manières de produire, de consommer, de représenter le monde ou encore de coopérer. Pour mieux comprendre et agir sur ces systèmes, nous nous sommes inspirés de deux approches complémentaires dans le cadre de cette étude : l'approche systémique et le design fiction. Ce chapitre explique ces concepts et leur pertinence pour comprendre et maximiser le déploiement de l'innovation sociale dès aujourd'hui.

Combiner ces deux approches permet d'éclairer les changements nécessaires et les leviers à activer pour transformer en profondeur les modèles actuels. En explorant les tensions entre le présent et des futurs imaginés, nous pouvons créer des visions inspirantes et réalistes qui facilitent le passage à l'action.

L'approche systémique : une vision globale et connectée

L'approche systémique permet d'analyser un problème

dans sa globalité, en prenant en compte l'ensemble des composantes en jeu ainsi que les interactions qui les relient. Dans le cadre de cette étude, elle nous permet d'observer les dynamiques à l'œuvre dans les systèmes actuels – que nous appelons le Système 'Origine' – en prenant du recul pour en comprendre les logiques profondes. Plutôt que de se concentrer uniquement sur les symptômes ou les effets visibles, elle cherche à identifier les dynamiques sous-jacentes - politiques, économiques, culturelles, sociales – qui s'influencent mutuellement, les mécanismes de blocage, mais aussi les leviers potentiels de transformation.

Cette lecture intégrée repose sur l'analyse conjointe des ressources mobilisées, des règles en vigueur, des rôles des acteurs impliqués, des résultats produits et des relations entre ces différents éléments. Elle offre ainsi un cadre structurant pour mieux comprendre la complexité des systèmes actuels, poser un diagnostic partagé et faire émerger des pistes d'évolution relatives aux problèmes identifiés pertinentes et cohérentes. Notre héritage cartésien nous pousse au réflexe réductionniste qui vise à réduire un problème majeur en de nombreux problèmes, et de tenter de les résoudre isolément sans saisir les effets de bord entre l'ensemble des dimensions. L'approche systémique permet de comprendre comment les différents acteurs, structures et dynamiques s'influencent mutuellement. En ce sens, l'approche systémique se distingue des démarches « orientées solution » en proposant une approche « orientée besoin ». Elle vise à repenser les problèmes sociaux pour mieux comprendre les causes profondes et privilégier des actions préventives ou « reconfigurantes » qui s'attaquent à celles-ci.

Le design fiction : imaginer des futurs possibles et... souhaitables ?

Le design fiction, de son côté, est une méthode créative qui consiste à explorer des futurs possibles à travers des scénarios fictifs. Cette approche nous invite à imaginer à quoi pourrait ressembler le monde dans quelques décennies si certains choix ou tendances s'accéléraient. Il offre ainsi un cadre pour explorer ce à quoi pourrait ressembler un avenir plus désirable (le Système 'Augmenté'), tout en stimulant l'imagination et se fondant sur le diagnostic d'un dysfonctionnement du système Origine. Ces fictions ne sont pas prédictives, mais elles aident à provoquer des discussions et à visualiser des alternatives souhaitables (ou à éviter).

A l'occasion de la session d'intelligence collective organisée dans le cadre de cette étude, les participants ont été amenés, par une approche de design fiction, à imaginer quelles formes pourrait prendre l'innovation sociale au XXI^e siècle.

Cet atelier repose notamment sur un parcours didactique, pour guider les experts dans leur réflexion en collectif, et sur la conception d'artefacts¹ pour amener les participants à faire émerger des grands enjeux. Il se conclut par un exercice de créativité et de prototypage des scénarios émergents, permettant ainsi d'appréhender de façon concrète les futurs de l'innovation sociale.

Le choix d'une composition graphique mêlant collages, couleurs vives, représentations géométriques surréalistes, le tout fortement inspiré du courant constructiviste répond à une double ambition :

- Valoriser le patrimoine culturel de l'innovation sociale tout en transmettant des messages visuels impactants, porteurs de valeurs humaines univer-

selles. Cette direction éditoriale, ancrée dans une volonté de transformation collective de la perception de l'innovation sociale, renforce visuellement sa dimension systémique et inclusive. Un caractère typographique linéal utilisé pour garantir une accessibilité visuelle optimale, grâce à sa lisibilité universelle et son caractère sobre, favorisant une compréhension immédiate par un large public.

- Par ailleurs, l'intégration d'illustrations utopiques, mêlant symboles familiers (humains, nature, architecture et géométrie) et visions prospectives, permet de mettre en scène un récit ancré dans un avenir désirable. Ces représentations, en résonance avec les ambitions de transformation durable, invitent à repenser les systèmes actuels pour bâtir un futur où chaque acteur joue un rôle dans la création de valeur pour la société et son environnement.

Six piliers pour l'innovation sociale

De cette exploration collective ont émergé six piliers qui constituent le socle de l'innovation sociale en France :

1. **Impact** : Pour mesurer la valeur de l'innovation sociale
2. **Pouvoir d'agir** : Pour révéler le pouvoir de tous les acteurs de changement
3. **Alliances** : Pour accélérer la coopération entre les acteurs
4. **Financement** : Pour assurer la durabilité des actions de l'innovation sociale
5. **Organisation** : Pour réinventer l'équilibre social, environnemental et économique
6. **Récits** : Pour dessiner un imaginaire de l'innovation ancré dans le réel

Chacun de ces enjeux est exploré dans les chapitres suivants à travers le prisme des deux systèmes :

- Le Système 'Origine', qui décrit la situation actuelle et ses limites
- Le Système 'Augmenté', qui imagine un futur souhaitable à l'horizon 2050

Note rédactionnelle

En combinant l'analyse systémique et l'exploration fictionnelle, nous espérons non seulement mieux comprendre les enjeux actuels, mais aussi inspirer des pistes concrètes et des leviers à actionner dès aujourd'hui pour amplifier le déploiement de l'innovation sociale en France.

Dans un souci de lisibilité et afin de garantir une fluidité de lecture, le masculin est régulièrement employé dans cette étude. Ce choix rédactionnel ne reflète en aucun cas une intention d'exclusion, mais vise à assurer une meilleure accessibilité du texte. Nous réaffirmons notre engagement en faveur de l'égalité et de l'inclusion, et considérons que les réflexions et analyses développées dans cette étude s'adressent à l'ensemble de la société, sans distinction de genre.

¹ Les artefacts sont les fragments tangibles de futurs possibles : en rendant visibles et palpables des scénarios à venir, ils transforment l'abstrait en concret, l'utopie (ou la dystopie) en discussion.

10 idées reçues à démystifier sur l'innovation sociale

Avec l'aide de l'intelligence artificielle

Dans un contexte où les entreprises cherchent à conjuguer performance durable et impact positif, l'innovation sociale s'impose comme une réponse intégrée aux grands enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Et pourtant, elle reste souvent mal comprise, réduite à une vision trop étroite ou caricaturale de son potentiel.

Pour enrichir cette étude, nous avons mobilisé l'intelligence artificielle afin de mettre en lumière les principaux malentendus qui freinent encore son appropriation par les acteurs économiques. Le résultat ? Une grille de lecture directe et pédagogique, pour dépasser les clichés et réaffirmer que l'innovation sociale n'est pas une alternative marginale, mais un levier stratégique afin d'innover autrement pour une performance durable.

1. "L'innovation sociale, c'est du social, pas du business"

Réalité : Faux. L'innovation sociale réinvente les règles du jeu économique et ce à la fois sur le plan social et environnemental. Elle prouve qu'on peut générer de la valeur autrement qu'en maximisant le profit à court terme. Aujourd'hui, les entreprises qui intègrent l'impact sociétal dans leur modèle d'affaires sont plus résilientes, plus attractives et plus performantes.

2. "Innové socialement, c'est inventer quelque chose de totalement nouveau."

Réalité : L'innovation sociale ne signifie pas toujours une rupture totale avec l'existant, il s'agit de l'améliorer. Elle repose souvent sur l'adaptation, la combinaison ou la réinterprétation de solutions déjà éprouvées, en

réponse à un contexte spécifique. Une innovation sociale appliquée avec succès dans un territoire peut être transposée ailleurs et conserver son caractère innovant si elle répond à un problème mal couvert dans ce nouvel environnement. C'est sa pertinence et son impact par rapport à un problème non résolu qui en font une innovation, pas son degré d'invention pure.

3. "Ça ne concerne que les petites structures, pas les grandes entreprises"

Réalité : Fini le temps où seuls les entrepreneurs sociaux s'y intéressaient. Aujourd'hui, même les grands groupes s'y mettent, sous la pression des consommateurs, des talents et des régulations. Demain, une entreprise qui n'intègre pas l'innovation sociale dans sa stratégie sera tout simplement hors-jeu.

4. "L'innovation sociale, c'est trop lent, ça ne change pas le monde"

Réalité : Au contraire, c'est le moteur des transitions à venir. L'innovation sociale n'est pas une solution marginale, c'est une lame de fond qui transforme déjà nos modèles économiques, nos manières de travailler et nos modes de consommation.

5. "L'impact social ne se mesure pas, donc on ne peut pas le piloter"

Réalité : On mesure déjà l'impact social et environnemental, et de mieux en mieux : comptabilité en triple capital, indices d'impact systémique, nouveaux référentiels financiers... Bientôt, une entreprise devra rendre des comptes non seulement sur son bilan financier, mais aussi sur ce qu'elle apporte (ou détruit) à la société.

6. "Ça ne marchera jamais à grande échelle"

Réalité : Qui a dit que changer d'échelle voulait dire scaler² comme une startup ? L'innovation sociale se diffuse autrement : par l'essaimage, l'influence sur les politiques publiques, la régulation, la contagion culturelle... Bref, elle change le système en profondeur plutôt que de s'imposer par la force.

7. "C'est une mode, pas un vrai mouvement"

Réalité : L'innovation sociale n'est pas une tendance, c'est une réponse structurelle aux limites du modèle économique actuel. Dans un monde où les inégalités explosent et où les crises climatiques s'accroissent, elle n'est plus une option, mais une nécessité stratégique.

8. "C'est réservé aux utopistes, pas aux vrais décideurs"

Réalité : Les vrais décideurs d'aujourd'hui sont ceux qui intègrent ces nouvelles logiques. L'innovation sociale est déjà un levier stratégique pour les entreprises, les territoires et les politiques publiques. Ceux qui ne s'adaptent pas perdront en compétitivité et en crédibilité.

9. "Il faut d'abord régler les problèmes économiques avant de penser au social"

Réalité : L'innovation sociale est un moteur économique. Elle crée de l'emploi, renforce la résilience des territoires, inspire de nouveaux modèles économiques. L'impact social n'est plus une conséquence : c'est une stratégie de croissance durable.

10. "Ce n'est pas un levier de transformation globale"

Réalité : Faux. L'innovation sociale redéfinit déjà ce que nous valorisons, comment nous produisons, comment nous consommons. C'est une révolution en cours, qui s'accroît à mesure que les limites du modèle classique deviennent visibles.

2- "Scaler" c'est se développer à grande échelle. Pour une innovation sociale, c'est chercher à déployer son impact, en la diffusant à plus grande échelle que ce soit en touchant plus de bénéficiaires, en répliquant le modèle ailleurs, ou en influençant les politiques publiques.

Lexique de l'innovation sociale

Innovation sociale augmentée : Réponse commune, systémique et itérative aux problèmes de notre société. Enrichie par une approche en profondeur, une dynamique juste de coopération et d'expérimentation menée par tous les acteurs concernés, des ressources financières adaptées et un récit d'innovation désirable, l'innovation sociale augmentée devient un levier puissant pour des solutions à la hauteur des enjeux contemporains.

Approche systémique (n.f.) : Méthode d'analyse qui considère les interactions entre les éléments d'un système pour mieux en comprendre la complexité et agir efficacement.

Association (n.f.) : Organisation à but non lucratif regroupant des personnes autour d'un projet ou d'une cause commune, visant à répondre à des besoins collectifs ou à promouvoir l'intérêt général.

Besoin (n.m.) : Exigence ou manque ressenti par un individu ou une communauté, appelant une réponse adaptée pour améliorer le bien-être, les conditions de vie ou le fonctionnement collectif.

Bien commun (n.m.) : Ressource ou valeur partagée, matérielle ou immatérielle, gérée collectivement pour le bénéfice de tous et la préservation des générations futures.

Care (n.m.) : Pratique d'attention et de soutien aux besoins des individus ou des communautés, favorisant le bien-être, la dignité et la solidarité dans une perspective éthique et inclusive.

Confiance (n.f.) : Relation de crédibilité et de fiabilité établie entre individus, groupes ou institutions, essentielle pour favoriser la coopération et l'innovation collective.

Coopération (n.f.) : Action de collaborer de manière volontaire et concertée entre individus ou organisations pour atteindre un objectif commun et générer un impact collectif positif.

Design fiction (n.m.) : Approche spéculative qui met en scène des futurs possibles à travers récits et prototypes pour questionner l'innovation et ses impacts.

Économie du partage (n.f.) : Modèle économique basé sur l'usage collaboratif de ressources, de biens ou de services, favorisant l'accès plutôt que la propriété, dans une logique de mutualisation et de durabilité.

Écosystème (n.m.) : Ensemble interconnecté d'acteurs, de ressources et de dynamiques collaboratives qui interagissent pour favoriser l'émergence, le développement et l'impact des initiatives sociales ou environnementales.

Empreinte (n.f.) : Trace durable laissée par une activité, un projet ou une organisation, mesurée en termes d'impact social, environnemental ou économique sur les individus et les écosystèmes.

Engagement (n.m.) : Implication active et volontaire d'individus ou d'organisations dans une action ou une cause, visant à générer un changement positif et durable au sein de la société.

Entrepreneuriat social (n.m.) : Démarche entrepreneuriale visant à développer des solutions innovantes et durables à des enjeux sociaux, sociétaux ou environnementaux, en conciliant impact positif et viabilité économique.

Essaimage (n.m.) : Diffusion d'une initiative ou d'un modèle innovant vers de nouveaux contextes ou territoires, portée par sa reproduction autonome ou accompagnée, afin d'élargir son impact social.

Financement fléché (n.m.) : Ressources financières allouées à des projets ou actions spécifiques, avec une destination prédéterminée pour garantir l'atteinte d'objectifs précis et mesurables.

Frais de fonctionnement (n.m. pl.) : Ensemble des dépenses nécessaires au fonctionnement quotidien d'une organisation, incluant les coûts administratifs, logistiques et opérationnels, souvent essentiels au déploiement des actions.

Gouvernance partagée (n.f.) : Mode de gestion collective fondé sur la répartition équitable du pouvoir décisionnel entre les parties prenantes, favorisant la collaboration, la transparence et la responsabilité.

Impact (n.m.) : Effet mesurable ou transformation durable résultant d'une action, d'un projet ou d'une initia-

tive, notamment en termes économiques, sociaux ou environnementaux.

Intérêt général (n.m.) : Ensemble des besoins collectifs et des valeurs communes visant le bien-être et le progrès de l'ensemble de la société, au-delà des intérêts individuels ou particuliers.

Lien (n.m.) : Relation ou connexion entre individus, groupes ou organisations, favorisant la coopération, la solidarité et le renforcement du tissu social.

Lutte (n.f.) : Action collective ou individuelle visant à s'opposer à une injustice, à défendre des droits ou à promouvoir des changements sociaux, environnementaux ou culturels.

Nouveau pilotage de l'entreprise (n.m.) : Mode de gouvernance intégrant des objectifs économiques, sociaux et environnementaux, pour aligner la performance globale de l'entreprise avec les enjeux de développement durable et de l'intérêt général.

Organisation hybride (n.f.) : Structure combinant des logiques économiques, sociales et environnementales, en conciliant mission d'intérêt général et viabilité financière par des modèles d'action diversifiés.

Partage de valeur (n.m.) : Processus de répartition équitable des bénéfices, des ressources ou des impacts positifs générés par une initiative, en impliquant l'ensemble des parties prenantes dans une logique de contribution et de justice sociale.

Parties prenantes (n.f. pl.) : Ensemble des individus, groupes ou organisations impactés par ou impliqués dans les activités d'un projet, d'une initiative ou d'une entreprise, et dont les intérêts sont pris en compte dans les processus décisionnels.

Passage à l'échelle (n.m.) : Processus d'extension ou de réplique d'une initiative innovante afin d'accroître son impact social, tout en préservant sa mission, sa qualité et ses valeurs fondamentales.

Philanthropie (n.f.) : Engagement volontaire de ressources, financières ou humaines, pour soutenir des initiatives visant le bien-être collectif et le progrès social, culturel ou environnemental.

Problème de société (n.m.) : Situation vécue comme injuste ou insatisfaisante par une partie de la population, qui affecte l'intérêt général et appelle des réponses collectives.

Récit (n.m.) : Narration structurée d'expériences, de valeurs ou de visions, utilisée pour mobiliser, inspirer et donner du sens à une action collective ou à une transformation sociale.

Responsabilité (n.f.) : Devoir d'agir de manière consciente et éthique pour répondre aux impacts de ses décisions sur les individus, les communautés et l'environnement, en contribuant au bien commun.

Territoire (n.m.) : Espace géographique et social où interagissent des acteurs, des ressources et des dynamiques locales, constituant un levier pour le développement d'initiatives répondant aux besoins spécifiques de ses communautés.

Triple comptabilité (n.f.) : Approche de gestion intégrant de manière équilibrée les performances économiques, sociales et environnementales d'une organisation, afin de mesurer son impact global et durable.

Valeur (n.f.) : Principe ou qualité reconnue comme essentielle, guidant les actions et décisions, ou bénéfique créé pour les individus, les communautés ou la société dans une perspective éthique et durable.

Une (brève) histoire de l'innovation sociale en France

L'innovation sociale ne date pas d'hier. Si le terme est récent, ses racines plongent dans l'histoire, contribuant aux dynamiques économiques et sociales au fil des siècles.

| Ve–XVIIe siècle | Des sanctuaires religieux au service de l'intérêt général et des plus vulnérables

Bien avant que l'innovation sociale ne devienne un concept structuré, les abbayes jouaient un rôle clé : centres de production, d'éducation et de solidarité, elles impulsaient le développement local, notamment à travers leurs actions de charité chrétienne. Le rôle historique de ces enclaves spirituelles a été considérable, notamment sur le plan social, en facilitant les échanges et en donnant naissance à de nombreux marchés et foires. En créant l'Ordre des Lazaristes en 1626, ou encore l'Ordre des Filles de la charité en 1633, Saint Vincent de Paul (1581-1660) apparaît comme le grand précurseur de l'humanitaire.

| XVIIIe – XIXe siècle | L'humanitaire laïc et les premières structures sociales

Au temps du siècle des lumières où la science commence à jouer un rôle précieux dans la compréhension de notre condition, l'action sociale se détache du religieux. Héritage de la Révolution française, La Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen (1789) inscrit l'égalité comme principe fondamental. Elle figure même au sein de la devise de la République française ancrant définitivement ce principe dans ce qui constitue notre République laïque et dans notre économie sociale.

| XXe siècle | Schumpeter et la destruction créatrice

Joseph Schumpeter révolutionne la pensée économique avec son concept de « destruction créatrice » : l'innovation est un moteur du capitalisme, bousculant les modèles en place. Mais cette vision, centrée sur le progrès technologique et la quête de profit, occulte une autre forme d'innovation : celle qui place l'humain et le bien commun au cœur du changement.

En parallèle, la montée en puissance du progrès tech-

nique commence à susciter des interrogations. Karl Polanyi³ alerte sur les dérives d'un marché tout-puissant, Rachel Carson⁴ (1962) dénonce les impacts des pesticides, et Hans Jonas⁵ (1979) introduit la notion de responsabilité face aux avancées scientifiques.

| Fin XXe siècle | Naissance du développement durable et essor de l'ESS

Les années 1970 marquent une prise de conscience globale : le Club de Rome (1972) met en garde contre une croissance infinie dans un monde fini, et le rapport Brundtland (1987) définit le développement durable. En France, les associations comme Médecins Sans Frontières ou les Restos du Cœur se multiplient, tandis que les politiques publiques adoptent des innovations sociales structurantes : congés payés (1936), Sécurité Sociale (1945), droit au chômage (1958). Pourtant, cette période charnière voit aussi naître une grande occasion manquée : comme le montre Nathaniel Rich dans *Perdre la Terre* (2018), les années 1980 auraient pu être le point de départ d'une révolution globale sur le plan climatique, tant les connaissances et la volonté existaient déjà - mais les intérêts politiques et économiques ont paralysé toute action d'envergure.

| XXIe siècle | Quelle innovation sociale à l'ère des ruptures technologiques ?

L'essor du numérique a bouleversé nos modes de vie, de travail et de consommation. Mais qu'en est-il de l'innovation sociale ? Opportunité ou dérive technologique, la digitalisation transforme profondément les dynamiques solidaires et citoyennes. D'un côté, le numérique ouvre de nouvelles perspectives : plateformes collaboratives, finance solidaire, pétitions en ligne, civic tech... Autant de leviers pour réinventer l'action sociale, favoriser l'engagement citoyen et rendre l'économie plus inclusive. Des initiatives comme Make.org, Bayes Impact ou CovidTracker témoignent de cette hybridation entre impact social et innovation technologique.

De l'autre, l'accélération des crises – économique, sociale, climatique... - pousse à repenser les fondements même de l'innovation sociale. La loi ESS de 2014 et la loi Pacte de 2019 ont structuré l'écosystème, mais la

question reste ouverte : comment déployer ces modèles tout en s'assurant qu'ils répondent réellement aux enjeux sociétaux ?

La crise du Covid-19 a renforcé ces interrogations. Face aux défaillances des systèmes traditionnels, l'innovation sociale s'est imposée comme une réponse agile : circuits courts, coopérations locales, initiatives solidaires. Le Mouvement Impact France (ex MOUVES qui s'est associé avec Tech for Good France) affirme cette dynamique, plaçant l'impact social au cœur de la transformation économique.

L'innovation sociale augmentée du XXI^e siècle se joue ici : entre utopie et réalisme, entre technologie et engagement humain. Afin qu'elle continue de transformer durablement notre société en faveur de l'intérêt général, chaque acteur – entreprises, pouvoirs publics, citoyens, investisseurs... - doit agir : reconnaître son impact, donner du pouvoir aux forces du changement, bâtir des alliances stratégiques, sécuriser son financement, repenser nos modèles économiques et sociaux, et enfin, enrichir l'histoire de l'innovation avec de nouvelles perspectives porteuses de sens.

3 - Karl Polanyi (1886-1964) était un économiste et historien hongrois. Il est surtout connu pour sa critique du libéralisme économique et sa vision de l'économie comme profondément ancrée dans les relations sociales. Son œuvre majeure, *La Grande Transformation* (1944), analyse les effets destructeurs du marché autorégulé sur les sociétés et plaide pour une économie encastrée dans le social.

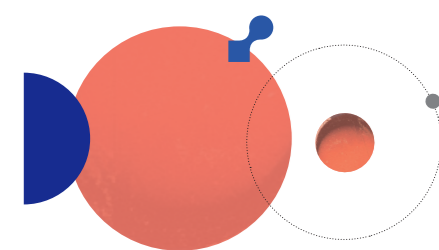
4 - Rachel Carson (1907-1964) fut une biologiste marine américaine écologiste. Également écrivaine, son ouvrage *Printemps silencieux* sur les pesticides et leurs impacts influença les politiques publiques, inspira un mouvement populaire qui mènera à la création de l'Environmental Protection Agency. Décerné aux défenseurs de l'environnement, le prix international Rachel Carson est créé en 1991.

5 - Hans Jonas (1903-1993) fut un philosophe allemand, ayant notamment réfléchi aux enjeux environnementaux et au génie génétique. Son œuvre *Le principe responsabilité* (1979) développe le principe selon lequel le pouvoir conféré à l'Homme par la technique doit être assorti d'une responsabilité équivalente : « Agissez de façon à ce que les effets de votre action soient compatibles avec la permanence d'une vie humaine authentique ».

6 piliers pour comprendre l'innovation sociale aujourd'hui :

1. IMPACT
2. POUVOIR D'AGIR
3. ALLIANCES
4. FINANCEMENT
5. ORGANISATION
6. RÉCITS

Frise de l'innovation sociale en France



V^e siècle

Fondation des premières abbayes en France

1581 - 1660

Saint Vincent de Paul : En créant l'Ordre des Filles de la charité ou encore l'Ordre des Lazaristes, Saint Vincent de Paul (1581-1660) apparaît comme le « grand précurseur de l'humanitaire ».

1839

The Anti-Slavery Society est formée le 17 avril 1839 par le quaker britannique Thomas Clarkson (1760-1846) et d'autres abolitionnistes pour lancer des campagnes internationales.

1864

Création de La Croix-Rouge française.

XVIII^e siècle

Les Lumières: Le siècle des Lumières sera également celui d'une rupture radicale avec la charité chrétienne. L'humanitaire dit « moderne » est né d'une révolution des mentalités et de révolutions politiques qui ont permis de ne plus systématiquement lier l'humanitaire à confessions religieuses.

1834

Création des premières mutuelles ouvrières qui deviendront le socle de la protection sociale en France.

1901

Loi sur les associations, fondamentale pour le développement de nombreuses initiatives de l'ESS, leur permettant de jouer un rôle crucial dans l'innovation sociale.

1945

Création de la Sécurité Sociale en France

1962

Publication de 'Silent Spring' de Rachel Carson, connu pour avoir contribué à lancer le mouvement écologiste dans le monde.

1972

Le Club de Rome (groupe de réflexion réunissant des scientifiques, des fonctionnaires et des dirigeants d'entreprises) publie le rapport Meadows qui alerte les dirigeants sur le caractère non durable des stratégies poursuivies par les entreprises occidentales.

1972

Le Club de Rome (groupe de réflexion réunissant des scientifiques, des fonctionnaires et des dirigeants d'entreprises) publie le rapport Meadows qui alerte les dirigeants sur le caractère non durable des stratégies poursuivies par les entreprises occidentales.

1980

Création d'Ashoka

1981

Élection de François Mitterrand et création du Ministère du Temps Libre. Avec l'arrivée de la gauche au pouvoir, le gouvernement met l'accent sur le développement de l'ESS, notamment par le soutien aux coopératives et associations.

1985

Création 'Les Restaurants du Cœur'.

1984

Création du 'Groupe SOS'.

1990

Premier rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC)

1987

Rapport Brundtland : 'Our Common Future' est publié par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies. Gro Harlem Brundtland écrit la définition officielle du Développement Durable.

2002

Création de la première chaire consacrée à l'innovation sociale en France (ESSEC Business School).

2001

Loi sur l'ESS avec l'introduction d'un nouveau statut de Société coopérative d'intérêt collectif en France permettant de mieux reconnaître la possibilité de déployer une activité économique tout en poursuivant une finalité sociale.

2004

Création d'Ashoka France.

2006

Prix Nobel de la Paix pour Muhammad Yunus (microcrédit).

2008

Crise des subprimes aux États-Unis.

2010

Création de Mouves, premier mouvement des entrepreneurs sociaux en France, ayant aussi l'ambition de devenir un mouvement citoyen pour l'entrepreneuriat social.

2016

Loi NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République) pour renforcer les compétences des collectivités locales dans le domaine de l'innovation sociale et du développement de l'ESS.

2014

Loi du 31 juillet 2014 pour définir le champ de l'économie sociale et solidaire

2015

Adoption de l'accord de Paris sur le climat.

2020

Crise du Covid-19 qui accélère l'innovation sociale avec de nombreuses initiatives locales, solidaires et de nouvelles formes de coopération. Création du 'Mouvement Impact France'.

2017

Publication de 'La théorie du donut : l'économie de demain'.

2019

Loi Pacte.

2022

Publication de « La Troisième Voie du Vivant » de Olivier Hamant.

2022

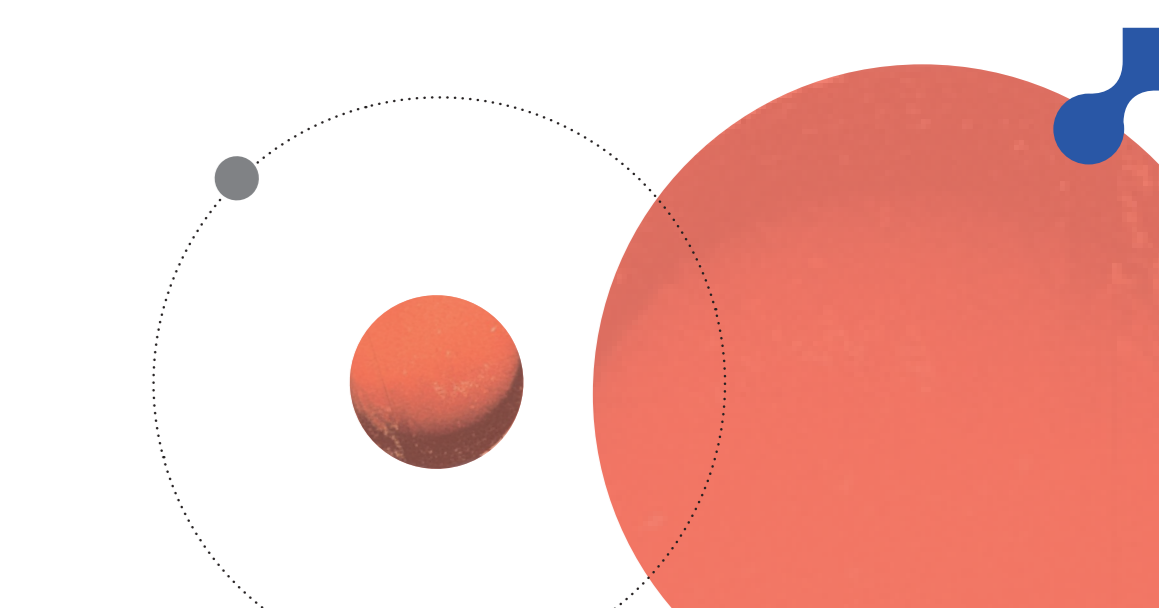
Publication de « La Troisième Voie du Vivant » de Olivier Hamant.

2024

Entrée en vigueur de la CSRD. (Corporate Sustainability Reporting Directive)

2023

Publication de «Pour une pensée systémique», traduction française d'un classique de Donella Meadows (autrice principale des Limites à la croissance) écrit entre 1972 et 1993 et édité en 2008 par le Sustainability Institute.





IMPACT

Pour mesurer *la valeur* de l'innovation sociale

La valeur créée par l'innovation sociale va bien au-delà des chiffres : ses bénéfices économiques, sociaux et environnementaux s'inscrivent dans le temps long, ce qui leur permet de transformer les systèmes en profondeur. Pourtant, mesurer son impact reste un défi, alors même que notre économie repose essentiellement sur des indicateurs chiffrés : les nombreux outils d'évaluation peinent à capturer cette richesse. Il ne s'agit pas seulement de compter, mais de comprendre la nature des interactions qui permettent la comptabilité : emplois créés, lien social renforcé, politiques publiques influencées.

La double matérialité, analyse qui opère non seulement sur l'influence des enjeux sociaux et environnementaux sur la pérennité d'une organisation mais aussi par l'effet d'une organisation sur la société, impose un changement de regard, intégrant l'impact de l'innovation sociale sur l'économie et réciproquement. Repenser la mesure, c'est donner à l'innovation sociale les moyens de peser vraiment dans la réinvention de nos économies.

Co-créer la valeur : le moteur de l'innovation sociale

L'innovation sociale ne naît pas dans un bureau, mais sur le terrain, au croisement des problèmes et des solutions. Elle repose sur une dynamique de co-création, impliquant aussi bien les premiers concernés que les acteurs économiques et publics. Il ne s'agit pas alors d'une simple consultation, mais d'une véritable collaboration active qui assure la pertinence et la pérennité des innovations.

Contrairement aux modèles classiques où une entité pilote seule un projet, l'innovation sociale s'appuie sur des alliances transversales pour répondre aux défis insuffisamment pris en charge par le marché ou les politiques publiques. Son ambition est double : générer des transformations durables dans la société et renforcer le pouvoir d'agir des citoyens et des collectivités. Mais cette approche n'est pas sans défis : comment aligner des parties prenantes aux intérêts parfois divergents ? Comment mesurer un impact qui se construit collectivement, sur le long terme ? Ces tensions sont réelles, mais elles font aussi la force de l'innovation sociale : en intégrant des visions plurielles, elle favorise des transformations profondes et durables.

L'impact : une notion en pleine évolution

3,6 Milliards de résultats fournis par Google à la requête « impact social ». C'est 2 fois plus que la requête "innovation sociale" avec 1 430 000 000 résultats, ce qui illustre le décalage d'utilisation des termes consacrés. Le concept d'impact, d'abord apparu dans les années 1970 aux Etats-Unis dans le secteur non lucratif⁶, s'est imposé en France à partir de 2010. Aujourd'hui, il est partout : entreprises à impact, contrats à impact social, finance à impact... Mais que recouvre réellement cette notion ?

L'impact ne se limite pas à une rentabilité économique assortie d'une dimension sociale. Il désigne les transformations réelles qu'une organisation génère sur ses parties prenantes et son environnement, à court et long terme, de manière intentionnelle ou par modification du cadre de travail. Cette approche a donné naissance à de nouveaux outils et modèles, intégrant des critères extra-financiers dans l'évaluation des performances.

La double matérialité est clé dans cette évolution, notamment à travers les dispositifs comme la CSRD : cette grille de lecture pousse les entreprises et les acteurs publics à aller plus loin dans leur réflexion autour de leur rôle et leur responsabilité dans la transformation sociale.

Mesurer l'impact : un défi majeur

Si l'impact devient un impératif, sa mesure reste un casse-tête. Les outils actuels, souvent pensés pour le court terme, peinent à capter la complexité des transformations sociales. Une enquête KPMG de 2018 révélait que peu d'organisations mesurent réellement leur impact, faute de méthodologies adapt es⁷.

L'Institut Godin⁸ propose une alternative : considérer l'évaluation non comme un simple reporting, mais comme un processus de dialogue et d'amélioration continue. Mesurer l'impact, ce n'est pas juste remplir des cases, c'est aligner une ambition collective avec une réalité concrète en intégrant les perspectives de toutes les parties prenantes.

L'innovation sociale doit démontrer le coût évité alors que dans une innovation technologique,  a rapporte tout de suite quelque chose. Si je mets en place un robot,  a remplace un salaire donc on parle d'investissement et il est vite quantifiable, mesurable. Quand on parle d'innovation sociale et qu'on doit justifier l'impact, il y a moins d'acteurs intéressés sur le sujet.

Sortir du piège du tout mesurable

Les résultats de l'innovation sociale ne se résument pas à un tableau de bord. Certains impacts sont diffus, progressifs, invisibles sur le court terme. Comment quantifier la reconstruction du lien social, le renforcement de l'estime de soi ou l'évolution des comportements citoyens ?

Le risque est là : réduire l'innovation sociale à ce qui est facilement mesurable et passer à côté de son véritable impact. Les valeurs qu'elle génère – solidarité, autonomie, inclusion – sont interconnectées et ne peuvent être réduites à des indicateurs quantitatifs mais nécessitent une observation longitudinale reposant sur un paysage multifactoriel. C'est par exemple l'ambition de l'étude d'impact sur 3 ans de l'expérimentation du revenu universel en Allemagne dont les résultats seront dévoilés en 2025.

Repenser la mesure pour amplifier l'impact

Il est temps de dépasser une vision purement comptable pour intégrer une approche plus qualitative et systémique. Une mesure de l'impact qui prenne en compte les spécificités de la culture des territoires, les individus et leur propre histoire, les impacts sur la biodiversité, l'expression de la démocratie... Autrement dit, une évaluation qui ne se limite pas à des indicateurs chiffrés ou à un retour sur investissement social, mais qui intègre la complexité des dynamiques locales, les transformations relationnelles, les apprentissages collectifs et les effets parfois invisibles mais profonds sur le tissu social et écologique. Cela suppose de croiser des savoirs, d'impliquer les parties prenantes et d'accepter que l'impact puisse aussi être pluriel, évolutif et local.

L'enjeu est de taille : sans une compréhension et reconnaissance claires de sa valeur, l'innovation sociale restera sous-financée et sous-exploitée. La mesurer dans toute sa complexité, c'est lui donner une chance d'être mieux comprise, partagée par davantage d'acteurs, et de jouer un rôle réel dans la construction d'une société plus attentive à l'intérêt général.

6 - Le concept d'évaluation d'impact a émergé aux Etats-Unis dans les années 1960, dans le sillage des grands programmes sociaux de l'administration Johnson. Il s'est institutionnalisé dans les années 1970, notamment grâce aux travaux de Donald T. Campbell, avant de s'étendre à d'autres domaines comme l'environnement (NEPA, 1970), puis d'être repris en Europe à partir des années 19790.

7 - Selon le Baromètre 2018 de la mesure d'impact social réalisé par KPMG, 54,7% des organisations rencontrent des difficultés à mettre en place une telle démarche. Les principaux freins identifiés sont le manque de ressources (60,5%), la complexité des outils méthodologiques (50%) et le manque d'accompagnement par les partenaires (32,9%). Ces résultats illustrent les limites des approches actuelles, souvent trop techniques ou coûteuses, pour capter pleinement la richesse des transformations sociales.

8 - L'Institut Godin est un centre de recherche appliquée dédié à l'étude et à la valorisation de l'innovation sociale. Il produit des travaux reconnus sur les pratiques, les impacts et les conditions de diffusion des innovations sociales, en s'appuyant sur une approche transdisciplinaire mêlant recherche académique et expertise de terrain.

Mesurer l'impact social : une approche à réinventer

La mesure de l'impact social et environnemental est devenue un enjeu central, dopée par l'essor de la finance à impact. L'objectif ? Evaluer les résultats sociaux et financiers d'une organisation pour encourager la réplication des solutions les plus efficaces. Mais cette approche, trop rigide, peine à saisir la complexité de l'innovation sociale.

En cause, une vision binaire des problèmes :

- Les problèmes « non adaptatifs », dont la solution est connue et peut être appliquée par une seule organisation.
- Les problèmes « adaptatifs », plus complexes, qui nécessitent coopération et apprentissage collectif.

L'innovation sociale appartient à cette seconde catégorie. Elle agit sur des systèmes en mouvement, mobilisant une diversité d'acteurs. Son impact ne peut être attribué à une seule initiative, mais doit être compris comme une contribution à un changement collectif.

Une nouvelle approche pour mesurer autrement.

Face à ces limites, l'Institut Godin propose une méthode plus souple et adaptée, fondée sur quatre piliers :

1. Imaginer un futur souhaitable

Définir une vision collective à atteindre, même si le chemin reste incertain.

2. Évaluer pour ajuster

Suivre les progrès réalisés, non pour sanctionner, mais pour guider les actions et affiner les stratégies.

3. S'adapter en continu

Accepter que les transformations sociales sont évolutives et nécessitent des ajustements permanents.

4. Favoriser la collaboration

Mesurer l'impact non pas en silo, mais à travers les dynamiques collectives qui génèrent des changements durables.

Plutôt qu'une évaluation figée et descendante, cette approche valorise l'apprentissage, la coopération et l'impact partagé. Un levier essentiel pour que l'innovation sociale puisse gagner en reconnaissance, en crédibilité et en efficacité.

EN RÉSUMÉ

Des leviers stratégiques pour faire de l'impact un facteur clé de compétitivité



Faire de l'impact un levier de performance et d'innovation

- Développer une évaluation dynamique de l'impact, adaptée à chaque projet, co-construite avec l'ensemble des parties prenantes, s'appuyant sur des indicateurs spécifiques à cette innovation si pertinent et des indicateurs communs à un enjeu ou un secteur. Elle sera intégrée aux outils de gestion et de décision des entreprises.
- Valoriser les organisations qui maximisent leur impact en favorisant un impact indirect majeur renforcé par le développement de leurs capacités d'adaptation et leur innovation.



Aligner la mesure d'impact avec les enjeux stratégiques des entreprises

- Intégrer des indicateurs d'impact quantitatifs et qualitatifs dans les tableaux de bord financiers et opérationnels.
- Faire de l'impact un critère clé d'évaluation des performances managériales et des décisions d'investissement.



Créer un marché de l'impact attractif et compétitif

- Développer des outils financiers favorisant les entreprises qui maximisent leur impact (fonds d'investissement à impact, produits financiers innovants, index d'impact sectoriels).
- Faire évoluer la valorisation des entreprises en intégrant des critères d'impact dans l'évaluation de leur potentiel à long terme.



Former les dirigeants et les investisseurs à la gestion de l'impact

- Inscrire la gestion de l'impact dans les cursus des grandes écoles de management et d'économie.
- Accompagner les entreprises dans la transformation de leurs modèles économiques vers une approche où impact et performance se renforcent mutuellement.

En activant ces leviers, l'impact devient une ressource stratégique, au service de la compétitivité et de la résilience des organisations. Plutôt que de subir les transformations sociétales et environnementales, les entreprises qui s'emparent de ces enjeux aujourd'hui seront celles qui façonneront les marchés et les dynamiques économiques de demain.

LE SAVIEZ-VOUS ?

**Coûts évités et SROI :
des outils clés, mais à compléter
pour mesurer l'innovation sociale.**

Mesurer l'impact de l'innovation sociale, c'est saisir des transformations profondes et systémiques. Si les outils actuels offrent des repères précieux, ils ne capturent pas toujours toute la richesse de ces dynamiques. Deux méthodes sont aujourd'hui largement utilisées : l'approche des coûts évités pour la société et le Social Return on Investment (SROI). Chacune apporte une perspective utile, mais mérite d'être complétée pour refléter pleinement l'ampleur des changements induits.

**Coûts évités :
une lecture économique partielle**

L'approche des coûts évités repose sur un principe clair : certaines actions opérées par les acteurs de l'innovation sociale génèrent des économies pour la collectivité en réduisant des dépenses actuelles et futures. Par exemple, Simplon (fondé par le Fellow Ashoka Frédéric Bardeau, élu en 2015), spécialisé dans la formation numérique inclusive, a permis d'économiser 17,4 millions d'euros par an en diminuant le chômage auprès de quelle population ? Ce chiffre est sans compter la contribution d'une population active augmentée sur d'autres aspects de l'économie d'un pays comme la consommation, la contribution aux impôts, la citoyenneté retrouvée etc...

Cet indicateur séduit les financeurs publics, car il met en évidence l'impact économique des projets. Toutefois, se limiter à cette lecture budgétaire peut occulter d'autres effets tout aussi essentiels. L'innovation sociale agit plutôt sur le diagnostic d'un problème et recherche les causes, qui finiront aussi par traiter les conséquences (impact direct et indirect). Intégrer cette approche dans une vision plus large permettrait de mieux refléter les dynamiques de transformation à l'œuvre.

**SROI :
une monétisation utile
mais perfectible**

Le Social Return on Investment (SROI) cherche, quant à lui, à convertir les bénéfices sociaux en valeur financière. Cette méthode permet d'intégrer des dimensions variées – emploi, bien-être, santé, cohésion sociale – et d'établir un ratio entre l'investissement initial et la valeur générée. Par exemple, une association d'insertion professionnelle peut démontrer qu'un euro investi dans son programme génère six euros de valeur sociale, en tenant compte des économies réalisées pour les services publics (chômage, santé), des revenus générés par les bénéficiaires, et de l'amélioration de leur qualité de vie.

Toutefois, cette monétisation repose sur des hypothèses et des méthodologies qui, selon les contextes, peuvent influencer les résultats. Concrètement, le choix des indicateurs, la manière de valoriser certains bénéfices immatériels ou la temporalité prise en compte peuvent faire varier significativement le ratio final. De plus, capturer des transformations collectives et de long terme reste un défi pour ces modèles quantitatifs.

Une complémentarité nécessaire

Faut-il remettre en question ces outils ? Pas nécessairement. Les coûts évités demeurent un argument fort pour mobiliser les décideurs, tandis que le SROI offre une vision structurée et comparable des impacts. Toutefois, ces approches gagneraient à être enrichies par des méthodes qualitatives, comme les récits d'impact, les études de cas ou les évaluations participatives, afin de mieux refléter la diversité et la profondeur des transformations engagées.

Mesurer l'impact de l'innovation sociale ne se résume pas à un exercice comptable : il s'agit avant tout de comprendre la manière dont elle façonne durablement nos modèles. Pour en saisir toute la portée, il est essentiel d'adopter une approche d'évaluation à la hauteur de son ambition, tout en restant humble au regard de l'aspect multifactoriel de ces effets puisqu'elle évolue en système.

FUTUR SO

UHAITABLE

En 2050, l'impact est devenu *l'indicateur clé* de la *performance* et de la *résilience* des organisations

En 2050, la mesure de l'impact social et environnemental s'est imposée comme le principal levier de différenciation et de compétitivité des entreprises et des organisations publiques. Les logiques court-termistes ont laissé place à une vision intégrée, où la capacité d'une organisation à créer de la valeur pour la société et son écosystème conditionne directement sa croissance, son attractivité et sa pérennité.

Les entreprises qui excellent dans l'innovation sociale ne sont plus considérées comme des exceptions : elles modèlent les nouvelles normes du marché. Loin d'être une contrainte, l'évaluation de l'impact est devenue un outil stratégique de pilotage permettant d'optimiser l'efficacité des ressources, d'anticiper les risques et d'innover avec une longueur d'avance.

Les organisations intègrent un reporting d'impact aussi détaillé que leurs résultats financiers.

Ce reporting repose sur une évaluation dynamique et prospective, permettant aux décideurs de suivre non seulement leur performance actuelle, mais aussi leur trajectoire d'évolution à court, moyen et long termes.

L'investissement à impact a dépassé la finance traditionnelle :

les entreprises les plus performantes sont celles qui démontrent un impact systémique positif, attirant capitaux, talents et clients. Les actionnaires eux-mêmes valorisent l'impact comme un facteur de stabilité et de création de valeur à long terme.

Les indicateurs de performance ont évolué, intégrant des dimensions aujourd'hui considérées comme essentielles :

qualité des coopérations inter-entreprises, contribution aux écosystèmes locaux, résilience face aux crises, innovation responsable. L'impact est devenu un actif que les organisations cultivent et développent, au même titre que leurs ressources financières ou humaines.

Les entreprises leaders de 2050 sont celles qui ont su optimiser leur impact pour créer une compétitivité durable. Les dirigeants ne se demandent plus "comment minimiser notre empreinte ?" mais "comment maximiser notre contribution ?".



Innové autrement,
pour une performance durable



POUVOIR D'AGIR

Pour révéler *le pouvoir* de tous les acteurs de changement

Dans le domaine de l'innovation sociale, la quête d'une réponse aux besoins des populations vulnérables a souvent été marquée par une approche héritée des traditions charitables.

Bien qu'animées par de bonnes intentions, ces initiatives peuvent parfois reproduire des rapports déséquilibrés entre ceux qui aident et ceux qui sont aidés. Cela s'illustre tant dans le champ de la jeunesse⁹ que dans celui de la philanthropie. Cette approche, axée sur des solutions externes et unilatérales, renforce la dimension contre-productive pour la solution proposée en elle-même et le pouvoir d'agir des populations concernées. Comment remettre les premiers concernés au cœur du développement des innovations sociales ?

Le modèle « faire pour » en question

L'innovation sociale tire en partie ses origines d'un modèle hérité de la charité, fondé sur une logique de « faire pour » plutôt que « faire avec ». Des acteurs extérieurs, souvent issus de milieux favorisés, identifient les besoins des plus vulnérables et déploient des solutions « clés en main » souhaitant résoudre le problème rapidement.

Résultat ? Nous observons souvent des effets rebonds qui renforcent parfois la dépendance des personnes concernées au lieu de favoriser leur émancipation et qui contribuent même parfois à l'aggravation du problème. Cette approche risque d'enfermer les bénéficiaires dans un rôle passif, réduit à leurs manques plutôt qu'à leurs forces nuisant à leur déficit de confiance en eux. Elle peut parfois ignorer les savoirs, les aspirations et les ressources des premiers concernés. Pire encore, ces solutions externes échouent souvent à prendre en compte les spécificités locales. Comment transformer durablement un système si ceux qui en vivent les réalités ne participent pas à sa refonte ?

Une fois que tu créés la plateforme pour que des entrepreneurs lancent leur projet, tu as des femmes et des hommes qui te disent 'vous êtes les premiers qui ne me demandent pas quels sont mes problèmes mais qui me demandent quels sont mes projets'. Cela voulait dire que toute notre société ne s'était pas ouverte à la richesse qu'apporte les personnes nouvelles arrivantes.

« Tout ce que vous faites pour moi sans moi, vous le faites contre moi »

Cette citation, souvent attribuée à Gandhi, résume l'enjeu : développer le pouvoir d'agir des premiers concernés. L'innovation sociale ne peut être efficace que si elle est pensée, conçue et portée avec ceux qui en bénéficient.

Il ne s'agit plus simplement de proposer des solutions, mais de co-crée et de reconnaître les populations concernées comme les experts de leur propre réalité. Donner du pouvoir d'agir, c'est aller au-delà de l'aide immédiate pour poser les bases d'une autonomie durable. Un changement de paradigme essentiel.

C'était ça la démarche un peu dialectique au départ, c'était de passer du « faire pour » au « faire ensemble » et c'était aussi d'être dans une démarche de création versus de réparation. L'idée n'était pas de sauver ou d'aider. C'est pour ça que notre démarche était très difficile à comprendre et peu lisible pour les autres acteurs.

Créer un terreau fertile pour l'émancipation

Aujourd'hui, l'innovation sociale évolue vers des approches qui transforment les environnements et les systèmes. L'objectif : supprimer les freins structurels, renforcer les ressources et les compétences pour permettre à chacun d'agir. Plutôt que d'imposer des solutions préfabriquées, ces démarches reposent sur une implication active des bénéficiaires, comme le montrent plusieurs initiatives inspirantes.

Siel Bleu : transformer les bénéficiaires en acteurs de changement

Pour l'association Siel Bleu (créée en 1997 à Strasbourg, spécialisée dans la promotion de l'activité physique adaptée pour les populations fragiles¹⁰), l'innovation sociale ne se limite pas à répondre aux besoins des bénéficiaires : elle les implique directement comme acteurs de leur propre transformation. L'association encourage certains bénéficiaires à devenir créateurs et gestionnaires de structures locales, leur offrant une voie vers l'autonomie.

VoisinMalin : quand les habitants deviennent des relais du changement

Dans les quartiers populaires, VoisinMalin (association engagée dans le renforcement des capacités des personnes à travers le lien social dans les quartiers populaires), mise sur un levier clé : faire confiance aux habitants eux-mêmes. Plutôt que d'envoyer des intervenants extérieurs, l'organisation forme et emploie des citoyens à devenir des passeurs d'information, des médiateurs entre les institutions et leurs voisins. Pourquoi ça marche ? Parce que ces acteurs connaissent le terrain, les besoins, les codes. Là où les institutions peinent parfois à créer du lien, les habitants eux-mêmes facilitent l'accès aux services et renforcent la cohésion sociale. L'alliance entre Ashoka, le Groupe EDF et VoisinMalin

l'illustre sur les enjeux de pédagogie sur les dispositifs énergétiques : à travers le travail mené sur les communications du Groupe, tant sur le fond que sur la forme, les habitants sont en mesure de se les approprier.

Singa : Une approche pair-à-pair pour réinventer l'inclusion

Singa (réseau international favorisant l'inclusion des personnes réfugiées et des nouveaux arrivants) réinvente l'intégration des personnes réfugiées avec une approche pair-à-pair. Plutôt que d'imposer un modèle descendant, l'organisation mobilise les nouveaux arrivants eux-mêmes pour co-construire leur parcours d'insertion. Une base de données répertorie les savoir-faire et compétences des réfugiés, facilitant leur mise en relation avec les communautés locales. Cette approche dépasse le principe d'une démarche d'accueil pour créer du lien et ainsi faire changer les regards en promouvant la migration comme une source de richesse pour notre société.

Vers une société du pouvoir d'agir

Du développement de réseaux communautaires à l'éducation inclusive, en passant par la réforme des politiques publiques, les organisations puisant leur déploiement par l'innovation sociale prouvent qu'une autre approche est possible. L'innovation donne les moyens d'agir pour pérenniser les solutions apportées aux problèmes de société. Changer l'échelle, transformer les modèles, faire émerger une société où chacun, devient acteur du changement.

Un enjeu majeur pour ma génération c'est d'avoir assez d'humilité pour apprendre à contribuer au lead de la génération montante. C'est très important alors que jusqu'ici c'était nous qui donnions le « la » pour notre écosystème.

9 - Cela figure dans les enseignements du rapport à visée sociologique émanant de l'Assemblée des Jeunesses initié par Ashoka : <https://www.ashoka.org/fr-fr/programme/lassemblee-des-jeunesses>

10 - Une population fragile désigne un groupe de personnes exposées à des vulnérabilités particulières - sociales, économiques, physiques ou psychologiques - qui les rendent plus susceptibles de subir des inégalités ou des ruptures dans leur parcours de vie.

EN RÉSUMÉ

Des leviers stratégiques pour amplifier le pouvoir d’agir à toutes les échelles



Transformer la gouvernance des projets d’innovation sociale

- Passer d’une approche de service à une approche de co-construction, en intégrant systématiquement les premiers concernés à la conception, à la mise en œuvre et à l’évaluation des projets.
- Déployer des modèles de gouvernance partagée où les “bénéficiaires” deviennent des décideurs.



Institutionnaliser le pouvoir d’agir dans les politiques publiques et les modèles économiques

- Initier des programmes à l’échelle nationale et territorial ayant pour objectif d’identifier puis de déployer les initiatives d’innovation sociale ayant fait leur preuve d’impact. Ces innovations peuvent avoir été créées par différents acteurs de la société (entreprises, entrepreneurs sociaux, collectifs citoyens...).
- Créer des incubateurs territoriaux accessibles à tous, pour accompagner l’engagement et l’expérimentation citoyenne.
- Développer des cadres hybrides entre engagement citoyen et travail, permettant aux salariés de s’investir dans des initiatives sociales tout en restant intégrés au monde économique.



Refondre l’éducation pour ancrer le pouvoir d’agir dans la culture collective

- Introduire l’innovation sociale, la coopération et la gestion de projet dès l’école primaire.
- Former les managers et dirigeants aux nouvelles logiques d’organisation collaborative et d’intelligence collective.



Développer des modèles économiques favorisant l’émancipation plutôt que la dépendance

- Valoriser et soutenir financièrement les structures qui transforment leurs bénéficiaires en acteurs du changement.
- Répliquer à grande échelle des modèles ayant prouvé leur efficacité (Siel Bleu, VoisinMalin, Singa).

LE SAVIEZ-VOUS ?

L'hyperlocalité, un levier clé de l'innovation sociale

Loin des solutions standardisées, l'hyperlocalité mise sur l'ancrage territorial pour répondre aux défis sociaux, économiques et environnementaux. Ici, pas de modèle universel, mais des solutions taillées sur mesure pour une communauté, un quartier, un territoire précis.

L'approche repose sur trois piliers :

- **Une conception sur-mesure** : chaque projet s'adapte aux réalités locales, en tenant compte des besoins, des ressources et du contexte culturel.
- **Une implication directe des habitants** : les premiers concernés sont les premiers acteurs de la solution, de sa conception à sa mise en œuvre.
- **Un écosystème mobilisé** : réseaux locaux, entreprises, associations... tout le tissu social est activé pour maximiser l'impact.

Plus qu'une approche, l'hyperlocalité transforme l'innovation sociale en un moteur de résilience et d'autonomie pour les territoires.

FUTUR SOUHAITABLE

Une société où chaque individu est *un acteur* *du changement*

En 2050, le pouvoir d'agir n'est plus un concept réservé aux militants ou aux experts de l'innovation sociale : c'est un levier structurant de l'économie, des politiques publiques et des modèles organisationnels. Les entreprises, les collectivités et la société civile ne conçoivent plus de projets sans intégrer directement les premiers concernés dans la prise de décision, la conception et la mise en œuvre des solutions.

L'éducation a intégré dès le plus jeune âge l'apprentissage du pouvoir d'agir :

les écoles et universités forment les citoyens à la coopération, à la gestion de projet en collectif et à l'intelligence systémique, donnant à chacun les outils pour participer activement aux transformations sociales.

Le monde du travail a évolué vers des modèles d'engagement hybride :

chaque salarié peut consacrer une partie de son temps à des projets d'innovation sociale, favorisant des interactions continues entre sphères économiques et initiatives citoyennes. L'impact social n'est plus un secteur à part, mais une grille de lecture transversale de l'activité économique.

Les structures sociales ont abandonné toute logique descendante :

elles ne fournissent plus seulement des services aux bénéficiaires, elles accompagnent leur montée en puissance. Les anciens bénéficiaires sont désormais systématiquement intégrés dans la gouvernance et le développement des dispositifs. Ce modèle de gouvernance partagée a redéfini le rôle des institutions publiques et des entreprises, en créant des dispositifs souples et adaptatifs où les usagers sont aussi concepteurs.

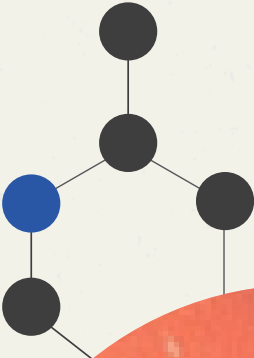
L'innovation sociale est devenue une dynamique ancrée dans le quotidien,

non plus comme un ensemble d'initiatives ponctuelles, mais comme une infrastructure permanente qui permet aux citoyens d'expérimenter, d'innover et de transformer leur environnement. Un réseau d'incubateurs territoriaux, ouverts à tous, fournit des ressources, de la formation et du mentorat aux citoyens qui souhaitent s'engager.

En 2050, le pouvoir d'agir est pleinement reconnu : institutionnalisé, financé et intégré à tous les projets, il fait des individus des acteurs stratégiques du changement.



écosystème



ALLIANCES

Pour *accélérer* la coopération entre les acteurs

En France, les synergies au service de l'innovation sociale souffrent parfois d'un manque de coopération. Les acteurs ont parfois tendance à développer des réflexes sectoriels davantage qu'interdisciplinaires. Ce manque d'interconnexion empêche la mutualisation des ressources et des projets tout en freinant l'amplification des impacts collectifs. Ce frein est parfois exacerbé par des clivages culturels entre ces milieux où les approches et les priorités peuvent varier de manière significative. Les perceptions divergentes autour des rôles de chaque acteur renforcent un certain manque de confiance entre eux. Pour propulser l'innovation sociale, comment dépasser ces divisions et construire des bases solides pour des coopérations multipartites plus robustes et efficaces ?

La coopération, c'est quoi exactement ?

Dans l'innovation sociale, coopérer, c'est unir ses forces sans renoncer à son autonomie. Contrairement à la collaboration qui exige une implication profonde et un travail en co-construction, la coopération repose sur un engagement mutuel plus souple. Chaque acteur garde son indépendance tout en partageant compétences, ressources et expertises.

Coopération, collaboration, coordination : quelles différences ?

Critères	Coopération	Collaboration	Coordination
Autonomie	Forte	Faible à modérée	Modérée à forte
Interdépendance	Limitée	Forte	Moyenne à forte
Objectifs	Partagé mais atteignable individuellement	Partagé et nécessitant une co-construction	Harmonisation d'actions distinctes
Structure	Faible	Élevée	Moyenne

Dans l'innovation sociale, coopérer permet d'expérimenter de nouvelles approches, de croiser les expertises et de maximiser l'impact. C'est aussi un levier pour créer des projets hybrides, à la croisée du monde entrepreneurial, social et institutionnel.

Matrice Eloi Laurent – L'art de coopérer

	Coopérer	Collaborer
Dimension	Multidimensionnel	Unidimensionnel
Temps	Infini	Durée déterminée
Objectifs	Émergence	But unique
Déploiement	Horizontalité	Verticalité
Actions	Partager en innovation	Produire en innovant

Des alliances au service de l'impact

Réseau Eco Habitat : une synergie d'acteurs pour lutter contre la précarité énergétique

Pour Réseau Eco Habitat (association dédiée à la rénovation des logements de familles les plus précaires en situation de grande précarité énergétique) passe par l'attelage de compétences complémentaires. L'association fédère bénévoles, artisans, pouvoirs publics et entreprises autour d'une mission : rénover les logements des familles les plus vulnérables.

Son modèle repose sur des alliances stratégiques :

- Le Secours Catholique, qui identifie les familles en difficulté et assure un suivi de proximité.
- EDF, via Ashoka, qui mobilise des ressources techniques et financières pour accélérer la transition énergétique.

- Les réseaux d'innovation sociale, qui favorisent la co-création et influencent les politiques publiques.

En créant des ponts entre des univers souvent cloisonnés, Réseau Eco Habitat décuple son impact, tout en développant une approche systémique de la transition écologique.

La Passerelle :

Sodexo mise sur l'alliance public-privé-associatif

En 2021, le groupe a inauguré La Passerelle à Clichy-sous-Bois, un tiers-lieu innovant destiné à renforcer l'employabilité, la santé par l'alimentation et la cohésion sociale dans les quartiers prioritaires. Ce projet repose sur une collaboration avec :

- L'EPT Grand Paris Grand Est, la Ville de Clichy-sous-Bois et l'ANRU, qui soutiennent l'intégration du tiers-lieu dans le cadre du renouvellement urbain.

- La Croix-Rouge Insertion et Crescendo (Groupe SOS), qui délivrent des services complémentaires et apportent leur expertise sociale et éducative.
- La Mission Locale de la Dhuis et France Travail (ex Pôle Emploi), qui accompagnent les publics vers l'insertion professionnelle.

Une légumerie et une crèche complètent le projet, créant à la fois des opportunités économiques et des solutions aux freins à l'emploi. La Passerelle illustre le potentiel des alliances multi-acteurs pour répondre aux défis des territoires en difficulté.

« Une Balle, Un Mur » : Decathlon réinvente le sport urbain

En 2024, pour lutter contre la sédentarité des jeunes et favoriser l'inclusion en ville, Decathlon lance « Une Balle, Un Mur ». L'initiative repose sur l'installation de murs dédiés à la pratique du One Wall, un sport existant inspiré du squash et de la pelote basque, qui se joue à main nue contre un mur, nécessitant un équipement minimal et accessible à tous.

Le projet fédère :

- les municipalités, qui facilitent l'implantation des infrastructures
- les associations locales, qui animent et développent la pratique
- des artistes et designers, qui transforment les murs en œuvres d'art pour encourager l'appropriation des lieux
- les aménageurs urbains, qui adaptent l'espace public pour favoriser l'inclusion

En alliant sport, culture et urbanisme, Decathlon ne se contente pas de vendre un produit : il crée un nouvel usage, un lien social et un impact territorial durable.

Les espaces du commun : une condition pour coopérer efficacement

Malgré leur importance, les alliances peinent parfois à fonctionner faute d'un langage commun et d'un espace pour structurer la coopération. Certains acteurs privilégient l'efficacité immédiate, d'autres misent sur le temps long et la participation collective. Comment concilier ces rythmes et ces cultures ?

L'une des clés : des lieux et des rituels dédiés à la coopération

SINGA : Des tiers-lieux pour réinventer le vivre-ensemble

Les tiers-lieux SINGA rassemblent réfugiés, habitants, associations et entrepreneurs autour de projets sociaux et économiques. Ici, la coopération n'est pas un concept, c'est une pratique quotidienne. Gouvernance partagée, échanges de compétences, participation active : tout est pensé pour co-construire l'inclusion.

Bercy Beaucoup : Une friche urbaine comme laboratoire de coopération

Situé sur une friche du 12^e arrondissement de Paris, Bercy Beaucoup réunit associations, entrepreneurs sociaux, habitants et artistes dans un espace partagé.

Son modèle repose sur :

- Une gestion collective, où chaque acteur participe à l'animation du lieu.
- Une mutualisation des espaces, qui encourage les synergies entre projets.
- Une programmation ouverte, pour favoriser l'innovation sociale.
- Un espace végétal de 10 000 m², qui contribue à une ambiance de soin et de relation.

En transformant un espace vacant en un terrain d'expérimentation collective, Bercy Beaucoup prouve que la coopération se construit aussi dans la ville.

Le Consulat : Un espace commun pour expérimenter la coopération

Ce tiers-lieu hybride a rassemblé artistes, entrepreneurs sociaux et militants pour expérimenter de nouvelles formes de coopération. Trois leviers-clés :

- Prise de décision collective, garantissant flexibilité et inclusion.
- Mutualisation des ressources, pour favoriser l'entraide entre structures.
- Programmation ouverte, stimulant l'émergence de projets communs.

L'expérience du Consulat démontre que la coopération ne naît pas seule : elle a besoin d'espaces et de processus dédiés pour s'ancrer durablement.

Cela ne veut pas dire se mettre d'accord mais plutôt réussir à comprendre les enjeux des autres pour positionner nos propres enjeux. Sachant que les contradictions sont toujours nécessaires pour faire évoluer le système.

Gouvernance partagée : une clé pour les alliances de l'innovation sociale

Coopérer, c'est aussi distribuer le pouvoir. Comment répartir les rôles et garantir une prise de décision équilibrée ? Question particulièrement sensible dans les alliances où les objectifs et les contraintes de chaque partie prenante peuvent diverger.

Pour inspirer de nouveaux modèles de gouvernance, les SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif), les SCOP (Société Coopérative et Participative) sont deux statuts juridiques dont les caractéristiques peuvent offrir des pistes de réflexion (cf. chapitre Organisation). Dans ces structures, la démocratie interne occupe une place centrale dans la prise de décision et dans la vie de l'organisation.

La gouvernance partagée vise à favoriser des prises de décision collectives et inclusives, tout en respectant les spécificités de chaque acteur. Elle repose sur trois principes majeurs :

- **La transparence** : une communication ouverte sur les objectifs, les moyens et les résultats de l'alliance.
- **La subsidiarité**¹¹ : chaque acteur agit à son niveau de compétence, en complémentarité avec les autres.
- **La co-responsabilité** : tous les partenaires partagent les succès, mais aussi les échecs, et sont engagés dans l'évaluation continue du projet.

Les Petites Cantines : expérimenter la gouvernance de demain

Pour Les Petites Cantines - restaurants dont la mission est de transformer le lien social – les modèles économiques émergents impliquent de considérer les organisations comme des êtres vivants et en cela de miser sur leur capacité à rester reliées, en interne comme sur leur territoire. Leur modèle de gouvernance, expérimenté avec succès dans une démarche apprenante, s'appuie sur :

- Un trio aux tempéraments complémentaires pour préserver l'unité dans un contexte de changement d'échelle, s'attachant à maintenir l'équilibre entre développement et consolidation, et entre l'approche « utilitariste » du réseau (fonctionnelle et pratique) et l'approche utopiste (la projection d'un projet de société).
- Une culture du leadership partagé articulée notamment sur trois principes :
 - Une bonne circulation de l'information, pour fluidifier les interactions et prendre des décisions de qualité.
 - Une gouvernance 3D dont l'une des clés de voûte est la sollicitation d'avis (autonomie décisionnelle à condition d'avoir sollicité l'avis de 2 profils, les experts et les personnes impactées) :
 - horizontalité (chacun peut interpeller s'il détecte un dysfonctionnement au regard de la raison d'être)
 - verticalité (identification de périmètres d'au-

torité et d'autonomie, favorisant la prise d'initiative personnelle à l'échelle territoriale) - profondeur (la fin ne justifie pas les moyens).

- Une culture de l'intégration du conflit : formation des équipes à l'écoute, pour parvenir jusqu'au point de désaccord fertile qui permettra aux bonnes décisions d'émerger naturellement et sans violence.

Les Grands Voisins : Une alliance expérimentale pour un urbanisme solidaire

Le projet Les Grands Voisins constitue un exemple marquant d'alliance multipartite au service de l'innovation sociale et urbaine. Installé temporairement sur le site de l'ancien hôpital Saint-Vincent-de-Paul à Paris (2015-2020), ce projet d'occupation transitoire a réuni une diversité d'acteurs autour d'un objectif commun : réinventer l'usage d'un espace vacant pour y expérimenter un modèle urbain inclusif et solidaire.

L'initiative a reposé sur une gouvernance partagée impliquant trois structures principales :

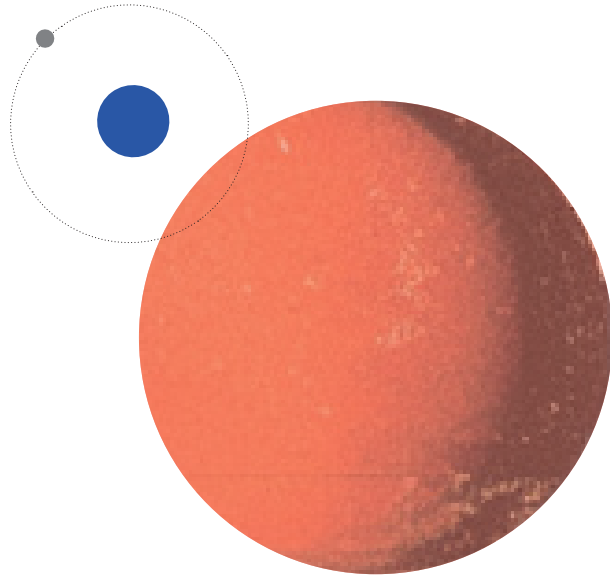
- L'association Aurore, chargée de l'accueil et de l'accompagnement des publics en situation de précarité (hébergement, insertion).
- Yes We Camp, un collectif spécialisé dans l'activation de lieux et l'animation de dynamiques participatives.
- Plateau Urbain, coopérative en charge de la gestion des espaces mis à disposition d'associations, d'artisans, d'entrepreneurs sociaux et d'artistes.

Cette alliance a permis de créer un écosystème hybride, où cohabitaient hébergements d'urgence, activités économiques, projets culturels et espaces de vie partagés. La gouvernance du site a été pensée de manière collaborative, avec :

- Une prise de décision collective, impliquant les différentes parties prenantes, pour garantir l'équilibre entre missions locales, viabilité économique et animation du lieu.
- Un modèle de mutualisation des espaces et des ressources, favorisant les synergies entre structures et usagers.
- Une forte participation citoyenne, les habitants et usagers étant invités à contribuer activement à la vie du site à travers des initiatives ouvertes et co-construites.

Cette expérience interroge sur l'avenir de la coopération en ville : comment pérenniser ces modèles hybrides et inclusifs ?

¹¹ - Le principe de subsidiarité consiste à confier la prise de décision et l'action au niveau le plus proche des citoyens, en ne faisant intervenir les échelons supérieurs que lorsque c'est nécessaire.



EN RÉSUMÉ

Leviers stratégiques pour transformer l'innovation sociale par la coopération



Structurer et professionnaliser les alliances multi-acteurs

- Développer une ingénierie de la coopération, avec des méthodologies éprouvées pour organiser et piloter des alliances stratégiques entre secteurs public, privé et associatif.
- Intégrer un Tiers-Veilleur indépendant garantissant équité, transparence et efficacité des projets collaboratifs.



Créer des infrastructures territoriales dédiées aux alliances

- Déployer des Hubs d'Innovation Sociale, où entreprises, collectivités et citoyens co-construisent et expérimentent des solutions avant leur déploiement à grande échelle.
- Favoriser des modèles économiques hybrides, où la mutualisation des ressources et des financements amplifie l'impact des projets communs.



Aligner la coopération avec les logiques économiques et stratégiques

- Inscrire les alliances dans les référentiels de performance des entreprises et des collectivités.
- Développer des instruments financiers dédiés aux projets coopératifs, facilitant le passage d'initiatives locales à des transformations systémiques.



Refondre la gouvernance des projets d'innovation sociale

- Mettre en place des cadres décisionnels partagés, inspirés des SCIC et SCOP, pour garantir une répartition équilibrée du pouvoir et des responsabilités.
- Former dirigeants et décideurs aux nouveaux modes de management coopératif et d'intelligence collective.

En activant ces leviers, la coopération devient un moteur structurant d'une innovation sociale en alliance, au service d'une transformation profonde et durable des territoires et des modèles économiques.

LE SAVIEZ-VOUS ?

La gouvernance partagée : réinventer la prise de décision

Et si le pouvoir ne se concentrait plus entre quelques mains, mais était distribué équitablement entre toutes les parties prenantes ? C'est l'essence de la gouvernance partagée, un mode de décision collaborative où gouvernements, entreprises, associations et citoyens co-construisent les initiatives, de leur conception à leur mise en œuvre. Ici, pas de hiérarchie rigide, mais une dynamique participative fondée sur l'équité, la transparence et la responsabilité collective. Chacun a voix au chapitre, le pouvoir se partage, et les solutions se co-crésent pour mieux s'adapter aux enjeux contemporains.

FUTUR SOUHAITABLE

L'ère des *alliances* *systemiques* pour l'innovation sociale

En 2050, la coopération n'est plus une exception mais la norme structurant l'ensemble des stratégies de transformation sociale et économique. Finies les approches fragmentées : les alliances sont devenues la condition sine qua non pour répondre efficacement aux enjeux systémiques.

Les alliances multi-acteurs sont devenues le mode opératoire dominant.

Un cadre institutionnel et économique favorise les coopérations hybrides entre entreprises, associations, collectivités et citoyens. Chaque projet d'innovation sociale repose sur une ingénierie d'alliance systémique, assurant une répartition claire des rôles et des responsabilités.

Les territoires sont devenus les épicentres des alliances,

grâce à des Hubs d'Innovation Sociétale présents dans chaque région. Ces lieux rassemblent entreprises, pouvoirs publics, structures de l'ESS et citoyens autour de projets co-pilotés et co-financés. L'innovation sociale s'y développe à l'intersection des expertises et des expériences, permettant des expérimentations à grande échelle avant un déploiement national.

Les outils juridiques et financiers ont évolué pour soutenir la coopération :

les entreprises et structures engagées dans des alliances stratégiques bénéficient de mécanismes incitatifs, encourageant des modèles économiques fondés sur la mutualisation des ressources et l'impact collectif.

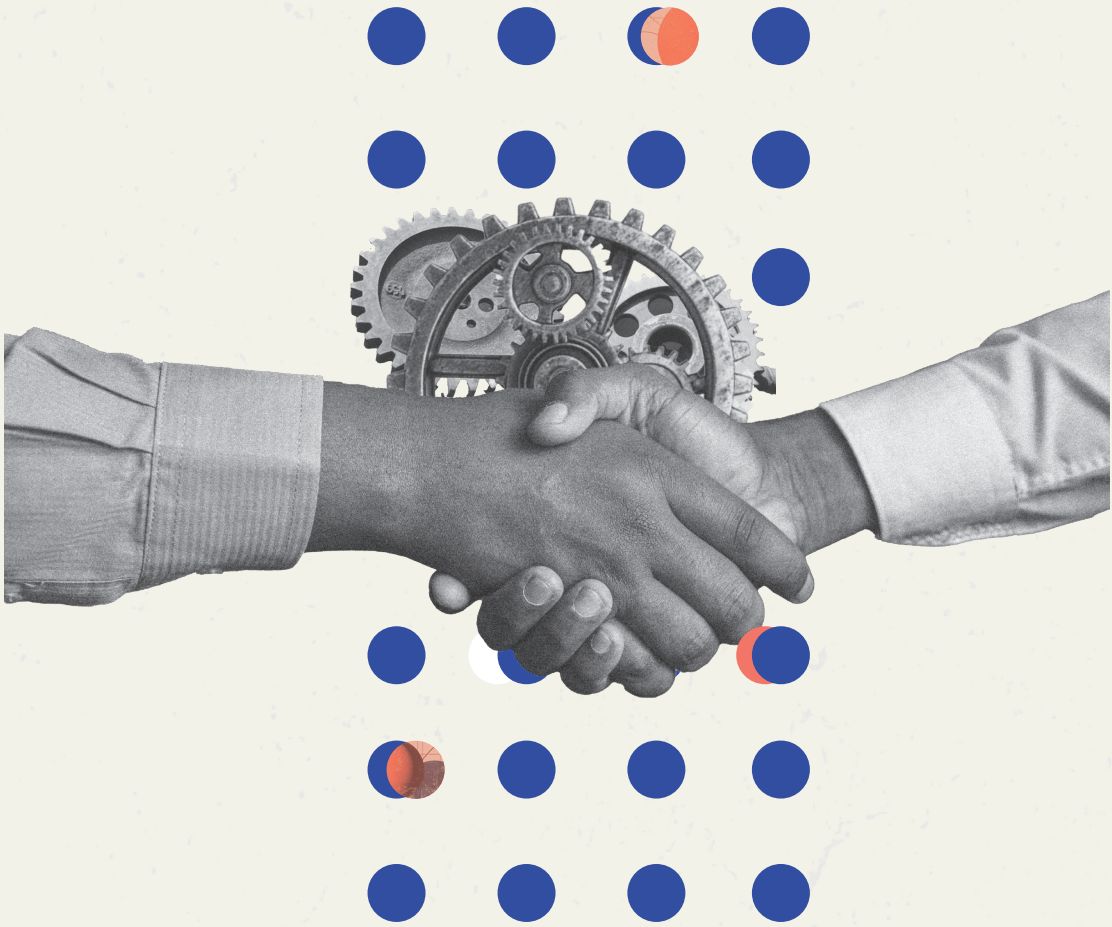
Les nouvelles formes de gouvernance garantissent l'équilibre et la transparence :

chaque alliance repose sur un cadre décisionnel ouvert, intégrant un « Tiers-Veilleur » indépendant chargé d'assurer l'équité, de prévenir les conflits d'intérêts et de mesurer l'impact collectif.

En 2050, l'innovation sociale repose sur des alliances pérennes et stratégiques, devenues essentielles à la compétitivité des entreprises, à la résilience des territoires et à l'impact des politiques publiques.



Innovate differently,
for sustainable performance



FINANCEMENT

Pour assurer *la durabilité* des actions de l'innovation sociale

L'innovation sociale en France repose sur un fragile équilibre entre fonds publics, investissements privés et financements hybrides. Par ailleurs, les lourdeurs administratives, le manque de visibilité à long terme et l'absence de soutien aux frais de fonctionnement freinent bien des initiatives. Un enjeu clé : assurer stabilité et pérennité dans les schémas de financement de l'innovation sociale. Pour libérer le potentiel de l'innovation sociale, il paraît primordial d'assouplir les contraintes de reporting, garantir des financements sur le temps long et adapter les fonds aux besoins concrets des acteurs de terrain. Moins de rigidité, plus de résilience : un impératif pour transformer l'engagement financier en véritable levier d'impact durable.

Entre diversité et fragilité : les défis du financement de l'innovation sociale

Financer l'innovation sociale en France constitue un véritable enjeu. Les porteurs de projet rencontrent des difficultés à mobiliser les ressources nécessaires pour assurer la pérennité de leurs initiatives, évoluant dans un écosystème complexe où se croisent fonds publics, investissements privés et modèles hybrides.

Des financements publics essentiels... mais contraignants

Subventions, appels à projets, dispositifs fiscaux : l'Etat, les collectivités territoriales et l'Union européenne restent les principaux financeurs de l'innovation sociale. Quelques dispositifs phares :

- **Le Fonds d'expérimentation pour la jeunesse (FEJ)**, qui soutient des initiatives favorisant l'insertion des jeunes.
- **Le Programme d'Investissement d'Avenir (PIA)**, qui finance des projets d'économie sociale et solidaire.
- **Les subventions des collectivités territoriales**, qui soutiennent des structures locales (ESS, coopératives).
- **Les fonds européens (FSE, FEDER)**, destinés à financer des projets sociaux et économiques à l'échelle régionale.

Ces dispositifs garantissent une certaine stabilité aux projets d'intérêt général, mais ils souffrent de lourdeurs administratives, d'un manque de visibilité à long terme et d'une forte concurrence entre acteurs, freinant ainsi l'expérimentation et la coopération.

La Commission européenne a voulu que chaque Etat membre se dote d'un centre national de compétences pour l'innovation sociale. [...] Ce qui permettra d'avoir un acteur référent pour être responsabilisé sur l'outillage, la professionnalisation, l'animation de l'écosystème des incubateurs d'innovation sociale, les générateurs de projets et les dispositifs d'accompagnement. Cela permettra au-delà de chaque Etat membre de les faire travailler ensemble.

L'acteur privé, il doit penser au sein de son modèle économique l'amélioration sociale et compter sur l'acteur public pour lui faciliter la vie s'il va dans cette direction et inversement l'acteur public, il doit inciter l'acteur privé à faire de l'innovation sociale puisque ça lui rend sa tâche à lui beaucoup plus simple et évidente.

Le privé en renfort : un soutien plus souple, mais sélectif

Face aux limites du financement public, les fonds privés montent en puissance sous différentes formes :

- **L'investissement à impact** : des acteurs comme INCO, France Active ou Impact Partners injectent des capitaux dans des entreprises sociales, avec un retour attendu en impact sociétal.
- **La philanthropie et le mécénat**¹² : plus de 5 300 fondations et fonds de dotation en activité en France (soit 40 milliards d'euros d'actifs détenus et près de 15 milliards de dépenses). Si les particuliers et les familles sont toujours les principaux fondateurs, à l'origine de la moitié des organisations philanthropiques, les entreprises s'engagent aussi de plus en plus, à l'exemple de la Fondation Macif ou la Fondation Crédit Mutuel Alliance Fédérale.
- **Le crowdfunding solidaire** : des plateformes comme Miimosa ou BlueBees permettent aux citoyens de soutenir des initiatives sociales.
- **Les prêts solidaires** : Des banques comme la Nef proposent des financements aux structures engagées.

Si ces financements offrent plus de flexibilité que les aides publiques, ils restent inaccessibles à certaines structures, notamment les plus petites, et imposent souvent des exigences de rentabilité sociale, pas toujours compatibles avec l'intérêt général.

Pour des modèles économiques résilients pour l'innovation sociale

Les modèles économiques classiques peinent à s'adapter aux spécificités de l'innovation sociale, qui ne vise pas uniquement la rentabilité mais aussi la maximisation de l'impact. Pour répondre à ce défi, plusieurs stratégies émergent :

- **Le modèle hybride** : combinant ventes de services, subventions et investissements à impact. Exemple : Emmaüs Défi allie activité commerciale et subventions pour réinsérer des personnes éloignées de l'emploi.
- **Le modèle coopératif** : reposant sur une gouvernance partagée et une redistribution des bénéfices vers l'intérêt général. Exemple : La Nef, banque coopérative spécialisée dans le financement à impact.
- **Les contrats à impact social (CIS)** : dispositif expérimenté en France depuis 2016 qui permet à des investisseurs privés de financer des projets sociaux, avec un remboursement conditionné à l'atteinte de résultats mesurables.
- **Le dividende sociétal**, dispositif innovant du Crédit Mutuel Alliance Fédérale, permet d'affecter chaque année 15 % de son résultat net au financement de projets de transformation sociétale et environnementale. Le dividende sociétal s'appuie sur le Fonds Révolution Environnementale et Solidaire pour des investissements à impact, sur des offres à tarification inclusive et solidaire, ainsi que sur des actions philanthropiques.

Au-delà de l'argent : la confiance, clé du financement durable

Derrière la question du financement, un enjeu fondamental : la relation entre financeurs et porteurs de projets.

- **Lourdes exigences de reporting** : Si la transparence est nécessaire, la bureaucratie excessive mobilise des ressources précieuses au détriment de l'innovation.
- **Manque de pluriannualité** : La plupart des financements sont de court terme, empêchant une véritable stratégie de développement.
- **Fonds trop rigides** : Les financements fléchés, sous forme de subvention ou mécénat, limitent la capacité des structures à répondre aux réalités du terrain.

Moins de rigidité, plus de flexibilité et un véritable climat de confiance entre financeurs et porteurs de projets : voilà la clé pour transformer le financement en un levier d'impact durable.

Il faut vraiment inciter l'innovation sociale et inciter les acteurs économiques à faire de l'innovation sociale parce que le rôle de l'acteur public c'est d'améliorer la société et s'il incentive de la bonne façon l'acteur privé pour le faire, on est gagnant-gagnant et non plus dans acteur public vs. Contracteur privé où le premier régule et tape sur les doigts du second. Au contraire, on aligne nos intérêts.

12 - Voir : Les fondations et fonds de dotation en France : focus sur la philanthropie à la française - Fondation de France

EN RÉSUMÉ

Leviers stratégiques pour un financement efficace et structurant de l'innovation sociale



Stabiliser et sécuriser les financements sur le long terme

- Développer des engagements pluriannuels garantis, permettant aux structures de se projeter et de consolider leur impact.
- Créer des fonds de transformation sociétale associant capitaux publics, privés et citoyens.



Rendre les financements plus flexibles et adaptés aux réalités du terrain

- Permettre une allocation souple des ressources, incluant le financement des frais de fonctionnement et l'adaptation des projets aux évolutions du terrain.
- Élargir les critères d'évaluation en intégrant des indicateurs d'impact systémique, co-construits avec les acteurs de l'innovation sociale.



Aligner financeurs et porteurs de projets dans une logique de partenariat

- Instaurer des mécanismes de co-financement stratégique, où financeurs et organisations définissent ensemble les objectifs, les attentes et les métriques de suivi.
- Encourager la montée en compétence des acteurs du financement sur les spécificités de l'innovation sociale et ses cycles d'impact.



Multiplier les modèles hybrides et les innovations financières

- Développer les obligations à impact et les fonds souverains territoriaux, pour garantir des investissements à long terme.
- Structurer un marché de l'investissement citoyen, où chaque individu peut contribuer directement au financement de projets d'innovation sociale avec des mécanismes incitatifs et transparents.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Venture Philanthropy, Trust-Based Philanthropy : deux philosophies, un même objectif ?

Le financement de l'innovation sociale oscille entre deux approches souvent présentées comme opposées :

- **La Venture Philanthropy**, axée sur la performance, l'évaluation et l'accompagnement stratégique,
- **La Trust-Based Philanthropy**, fondée sur la confiance, la flexibilité et l'autonomie des porteurs de projet.

La première s'inspire du capital-risque : financements conditionnés, indicateurs d'impact précis, logique de retour sur impact. Elle cherche à maximiser l'efficacité et la scalabilité des projets soutenus.

La seconde repose sur une conviction forte : ce sont les acteurs de terrain qui savent le mieux ce dont ils ont besoin. Elle privilégie donc des financements pluriannuels, peu fléchés, et une relation partenariale fondée sur l'écoute, la transparence et le respect des dynamiques locales.

Deux visions apparemment antagonistes, mais de plus en plus combinées dans des modèles hybrides.

La Fondation AlphaOmega, par exemple, illustre cette convergence : elle applique les outils et exigences de la venture philanthropy (objectifs clairs, suivi d'impact, apport de compétences stratégiques), tout en cultivant une relation de confiance avec ses partenaires de terrain. Elle soutient les associations sur plusieurs années, en leur laissant une grande marge de manœuvre opérationnelle, tout en les accompagnant dans leur changement d'échelle.

De son côté, le programme « Acteurs clés de changement » de la Fondation de France incarne une logique de trust-based philanthropy assumée. Il identifie et soutient des personnes engagées qui agissent au cœur des territoires, souvent loin des projecteurs. Plutôt que de financer des projets prédéfinis, la Fondation soutient les trajectoires, les intuitions et les dynamiques singulières. Ici, pas d'appel à projets standardisé, mais une co-construction progressive, une logique de compagnonnage, et une reconnaissance du pouvoir d'agir de celles et ceux qui transforment le réel de l'intérieur.

Ces deux exemples démontrent que contrôle et confiance ne sont pas incompatibles, à condition d'en faire des leviers mutuels plutôt que des injonctions contradictoires.

Structuration sans surcontrôle, exigence sans rigidité, confiance sans naïveté : voilà l'équation à résoudre pour financer durablement l'innovation sociale.

FUTUR SOUHAITABLE

Un financement *agile, stratégique* *et structurant* pour l'innovation sociale

En 2050, le financement de l'innovation sociale n'est plus un frein mais un levier structurant, pensé pour soutenir des transformations à grande échelle et non pour maintenir un statu quo administratif. Loin des approches rigides du passé, un modèle hybride, agile et stratégique s'est imposé, garantissant stabilité, flexibilité et accessibilité aux porteurs de projets.

Une refonte complète des modèles de financement a permis de sortir du court-termisme :

les dispositifs publics et privés se sont alignés sur des engagements financiers pluriannuels, favorisant une structuration durable des initiatives à impact.

Un Fonds de Transformation Sociétale

a été créé, réunissant des contributions publiques, privées et citoyennes. Ce fonds fonctionne sur un modèle de dotation flexible, laissant aux organisations la liberté d'affecter les ressources là où elles sont les plus utiles, y compris sur les frais de fonctionnement et la montée en compétence des équipes.

Les indicateurs de performance financière ont évolué :

l'innovation sociale n'est plus contrainte de prouver son efficacité à travers des indicateurs de court terme. Un cadre d'évaluation co-construit avec les acteurs de terrain permet d'apprécier la transformation sociétale sur le long terme, tout en garantissant une transparence renforcée.

Les investisseurs et financeurs sont devenus des partenaires stratégiques :

la relation entre financeurs et porteurs de projet repose sur une logique de co-développement, où les objectifs, les risques et les retours sur investissement (économiques, sociaux, environnementaux) sont définis ensemble.

**L'innovation financière
a permis d'explorer de
nouveaux modèles hybrides :**

- Les obligations à impact ont intégré la régulation financière, facilitant l'investissement massif dans des projets à fort potentiel de transformation.
- Les fonds souverains territoriaux permettent aux régions d'investir dans des dynamiques locales de long terme, avec des logiques de retour sur impact.
- Les plateformes de financement pair-à-pair ont pris une ampleur inédite, donnant aux citoyens la possibilité de financer directement des initiatives, tout en bénéficiant de rendements ajustés à l'impact sociétal.

En 2050, le financement de l'innovation sociale est un écosystème fluide, structuré et orienté vers l'impact durable, faisant des porteurs de projet des partenaires stratégiques, soutenus par un cadre financier conçu pour amplifier leur action.



Innover autrement,
pour une performance durable

échelle



expérimentation

ORGANISATION

Pour réinventer l'équilibre *social, environnemental et économique*

Dans l'innovation sociale, le modèle d'organisation est un levier d'impact, pas uniquement une question de gestion. Alors que les modèles économiques classiques misent sur la croissance et l'industrialisation, cette quête du « changement d'échelle » peut, pour l'innovation sociale, altérer la pertinence et la qualité des solutions face aux réalités du terrain. Les modèles qualifiés d'hybrides émergent alors comme une alternative plus souple et résiliente : en combinant viabilité économique, impact social et flexibilité, ils peuvent offrir aux initiatives les moyens de durer sans renier leur essence. S'adapter sans se dénaturer, voilà le vrai défi des organisations engagées.

Un patchwork de modèles en quête de pérennité

L'innovation sociale ne se développe pas dans un cadre unique. Entre ESS, entreprises privées et secteur public, les modèles d'organisation varient, façonnant la viabilité des projets et leur impact.

Dans l'économie sociale et solidaire (ESS), le choix du modèle juridique conditionne l'accès aux financements et les principes de gouvernance :

- L'humain au cœur du projet, avec des objectifs sociaux avant la rentabilité
- Une gouvernance démocratique, impliquant les parties prenantes dans les décisions
- Une gestion encadrée, où les bénéficiaires servent la mission et non l'enrichissement des associés

La question de quel modèle économique on peut avoir quand on est en phase de R&D, comment on vient sécuriser des acteurs qui veulent aller à la racine et venir vraiment travailler sur les causes profondes et non pas rester centré sur une logique de marché mais ouvrir sur d'autres dimensions, c'est quand même assez compliqué. Il y a un vrai travail à faire sur les modèles économiques des acteurs, telles que les collectivités locales sur toutes les phases d'innovation.

L'agrément ESUS, quant à lui, associe des critères spécifiques à la possibilité d'avantages financiers et fiscaux.

Dans le secteur privé, l'innovation sociale s'inscrit souvent dans les stratégies RSE, les fondations d'entreprises ou la transformation des modèles d'affaires. Si ces engagements restent volontaires, leur impact dépend de la vision et de l'engagement des dirigeants. Du côté du secteur public, l'innovation sociale devient un laboratoire d'expérimentation pour réinventer les politiques publiques. Des initiatives comme les laboratoires d'innovation publique (La 27e Région) ou les programmes territoriaux (TZCLD – Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée) explorent de nouvelles solutions en impliquant directement les citoyens et les acteurs locaux.

Enfin, le monde académique s'impose comme un catalyseur de transformation. A travers la recherche-action et les collaborations avec les acteurs de terrain, des structures comme la Chaire Innovation Sociale de l'ESSEC ou le Living Lab de l'Université de Lille produisent des savoirs appliqués pour amplifier les impacts sociaux.

Quel que soit le modèle, un défi commun se pose : comment pérenniser les innovations sociales sans les enfermer dans des contraintes trop rigides ?

Changer d'échelle : une injonction incompatible avec l'innovation sociale ?

Dans le monde des start-ups, scalabilité et croissance rapide sont la norme. Mais pour l'innovation sociale, la logique est plus complexe : industrialiser une innovation sociale n'est pas toujours viable. Son efficacité repose sur l'adaptation aux spécificités locales, impliquant des parties prenantes diverses et des contextes changeants. Copier-coller un modèle sans l'adapter risque de diluer fortement son impact.

Différentes stratégies émergent pour concilier expansion et ancrage local :

- L'essaimage : déploiement progressif sur d'autres territoires, en s'adaptant aux réalités locales
- La coopération : mutualisation des ressources et des expertises entre structures
- La fertilisation : diffusion des savoir-faire et transmission des bonnes pratiques sans nécessairement reproduire un modèle unique
- La politique publique : les pouvoirs publics déploient l'innovation, s'appuyant si pertinent sur une approche locale opérée par des acteurs de terrain.

Exemple inspirant : VoisinMalin mobilise les habitants des quartiers populaires pour renforcer les capacités des personnes à travers le lien social. Plutôt que de privilégier une expansion rapide et massive (scale-up), l'organisation a opté pour un impact en profondeur (scale-deep), misant sur la transformation durable des dynamiques sociales locales, et transfère sa démarche à d'autres associations ailleurs (scale-across). Passer d'un modèle d'expansion à un modèle d'ancrage profond, c'est aussi une manière de réinventer la notion de succès.

L'innovation sociale peut s'inscrire dans une hybridité de modèles économiques, ce n'est pas uniquement du 'non-profit'. Je pense que l'ESS est le marqueur de cette hybridité.

Hybridation : quand impact et viabilité économique s'allient

Loin d'une opposition entre profit et mission sociale, de plus en plus d'initiatives adoptent des modèles hybrides combinant rentabilité et impact.

Deux tendances accélèrent cette mutation :

- Une transformation du soutien public, avec moins de subventions directes (-41% en 2023) mais plus de commandes publiques et financements fléchés, favorisant les grandes structures.
- Une porosité croissante entre ESS et entreprises classiques, où les pratiques entrepreneuriales influencent l'économie sociale, et inversement.

Exemples de modèles hybrides qui bousculent les lignes :

- Too Good To Go, qui lie directement son chiffre d'affaires au nombre de repas sauvés du gaspillage
- Le Drive Tout Nu, qui démocratise la consommation zéro déchet avec un modèle inspiré de la grande distribution
- La Passerelle (Sodexo), qui transforme des espaces en tiers-lieux pour favoriser l'insertion professionnelle et l'alimentation durable
- AXA Climate, qui intègre assurance, conseil, formation et outils digitaux pour accompagner les acteurs économiques face aux enjeux climatiques
- Norsys et son modèle de « Permaentreprise », qui propose une méthode pour développer efficacement son organisation en favorisant la convergence des enjeux business et sociétaux.

Le futur des modèles hybrides ? Des structures capables de s'adapter, de tester, d'itérer en continu... tout en conservant un impact social fort.

Des avancées réglementaires pour encadrer ces nouveaux modèles

L'évolution des modèles d'organisation s'accompagne aussi de nouvelles normes et labels, permettant de structurer ces approches hybrides :

- La loi Pacte (2019) et la création du statut « Société à mission », qui engage les entreprises à intégrer des objectifs sociaux et environnementaux dans leurs statuts.
- Le lab B-Corp, qui certifie les entreprises avec un impact sociétal et environnemental positif.
- La directive CSRD, qui impose dès 2024 un reporting extra-financier renforcé aux grandes entreprises européennes.

Ces réglementations poussent les entreprises à rendre des comptes sur leur impact, mais posent aussi la question de la standardisation de l'innovation sociale. Comment garantir qu'un modèle reste flexible et centré sur les besoins du terrain, tout en respectant ces nouvelles exigences ?

On fait de l'innovation sociale à partir du moment où on vient dans une logique de combinaison d'actions en vue d'une transformation sociale, et cette combinaison d'actions nécessite d'innover et donc de produire des connaissances nouvelles.

Vers une nouvelle génération de modèles d'organisation

Entre croissance, impact et résilience, les modèles d'innovation sociale explorent de nouvelles voies :

- Des entreprises à mission engagées sur le long terme
- Des alliances inédites entre ESS, start-ups et grands groupes, comme les joint-venture sociales (« entreprise qui intègre des actionnaires complémentaires (opérateurs privés et associations) qui combinent des expertises métier, business, entrepreneuriale et sociale d'après socialcobizz)
- Des structures plus horizontales, où la gouvernance partagée remplace la hiérarchie stricte

L'avenir des organisations à impact se joue dans leur capacité à hybrider, expérimenter et s'ancrer durablement dans les territoires.

Et si l'innovation sociale était avant tout une question d'agilité plutôt que d'expansion ?

13 - Obtenir l'agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale) peut ouvrir la porte à des avantages fiscaux, tels que des réductions d'impôts pour les investisseurs, ainsi qu'à des financements dédiés comme les fonds d'investissement à impact ou les dispositifs publics de soutien à l'économie sociale et solidaire. Cependant, cet agrément impose des critères stricts, notamment la poursuite d'un objectif d'utilité sociale inscrit dans les statuts, une gouvernance démocratique ou participative, une limitation de la lucrativité (notamment par la réintégration majoritaire des bénéfices dans l'activité) et une politique de rémunération encadrée. Il s'adresse principalement aux structures qui placent l'intérêt général au cœur de leur modèle économique.

EN RÉSUMÉ

Leviers stratégiques pour structurer durablement l'innovation sociale



Institutionnaliser le droit à l'expérimentation territoriale

- Créer des cadres juridiques et financiers adaptés aux spécificités locales, facilitant l'émergence de modèles économiques innovants en finançant un consortium d'acteurs qui mènent une expérimentation.



Favoriser l'hybridation des modèles économiques et organisationnels

- Développer des structures hybrides s'inspirant des joint-ventures sociales, combinant ESS, entreprises classiques et acteurs publics, pour assurer stabilité et montée en puissance des projets d'innovation sociale.
- Intégrer des mécanismes d'investissement garantissant une pérennité financière sans dépendance excessive aux subventions.



Refondre les indicateurs de performance pour intégrer l'impact systémique

- Inscrire l'impact environnemental et social dans les référentiels de performance des entreprises et des collectivités.
- Favoriser des modèles de gouvernance partagée, où les parties prenantes co-construisent les orientations stratégiques.



Faciliter l'adaptation des organisations aux nouveaux paradigmes de l'innovation sociale

- Accompagner les grands groupes, les PME et les organisations de l'ESS dans l'expérimentation de l'innovation sociale par des financements et une fiscalité adaptés à une R&D sociale.
- Mettre en place des incubateurs d'innovation sociale dédiés à la transformation des modèles économiques traditionnels.
- Développer l'intégration des sciences sociales dans les organisations.

En appliquant ces leviers, l'innovation sociale sort définitivement de son rôle expérimental et devient une force structurante, capable de repenser l'équilibre entre économie, société et environnement pour les décennies à venir.

LE SAVIEZ-VOUS ?

La permaentreprise : quand la nature inspire un nouveau modèle économique

Et si les entreprises s'inspiraient de la nature pour allier rentabilité, respect de l'humain et préservation de l'environnement ?

La permaentreprise applique les principes de la permaculture au monde économique : cohérence, résilience et durabilité. Ici, pas de croissance effrénée, mais une vision long terme, où chaque ressource est utilisée avec soin et où collaboration prime sur compétition. Son objectif ? Créer de la valeur tout en garantissant l'équilibre entre prospérité économique, bien-être humain et respect des limites planétaires. Un modèle qui renforce l'entreprise elle-même, en la rendant plus autonome et résiliente face aux crises. Faire mieux avec moins, et pour longtemps : voilà l'ambition de la permaentreprise.

FUTUR SOUHAITABLE

L'innovation sociale comme moteur d'*un nouvel équilibre* économique, social et environnemental

En 2050, les organisations ont intégré des modèles hybrides, flexibles et territorialisés, capables de répondre efficacement aux enjeux systémiques.

Une refonte des modèles de gouvernance et de financement

a permis de structurer durablement l'innovation sociale. Un droit à l'expérimentation territoriale permet à chaque région d'adapter les cadres juridiques et économiques à ses besoins spécifiques, favorisant l'émergence de solutions sur mesure et leur déploiement à grande échelle.

Les Zones d'Innovation Sociale (ZIS)

ont remplacé les anciennes logiques de subventionnement ponctuel : ces écosystèmes territoriaux, dotés de financements mixtes (publics, privés, citoyens), fonctionnent sur une logique d'investissement et de mutualisation des ressources, garantissant stabilité et autonomie aux acteurs de l'innovation sociale.

Parmi ces ZIS, certaines se sont spécialisées pour répondre à des enjeux systémiques spécifiques.

C'est le cas des Zones Urbaines de Souveraineté Alimentaire (ZUSA),

territoires pionniers de la transition agroécologique et sociale. Portées par des alliances entre habitants, associations, collectivités et entreprises, les ZUSA développent une production alimentaire locale, durable et inclusive. Le modèle économique est hybride : financements publics initiaux, partenariats privés (notamment via l'engagement des salariés), ventes agricoles, ateliers pédagogiques, contrats avec la restauration collective. Les Jardins de Résilience du 91 illustrent cette dynamique, mêlant agriculture urbaine, inclusion sociale et éducation environnementale dans une gouvernance démocratique.

Les structures hybrides sont devenues la norme :

entreprises à mission, coopératives multi-acteurs, plateformes de services mutualisés... L'innovation organisationnelle permet d'articuler efficacement rentabilité, utilité sociale et transition écologique, tout en restant ancrée dans les réalités locales.

La mesure de l'impact économique, social et environnemental

est devenue une exigence systématique, intégrée aux référentiels de performance des entreprises et des collectivités. L'impact long terme est désormais le principal indicateur de réussite, bien au-delà de la seule rentabilité financière.

Les entreprises classiques ont elles aussi adopté ces nouvelles dynamiques :

grâce à des dispositifs de transformation accompagnés par des incubateurs d'innovation sociale, elles ont intégré de nouveaux modèles économiques régénératifs, conciliant performance, sobriété et résilience territoriale.

En 2050, l'innovation sociale est un levier structurant intégré à des modèles durables où organisations et territoires co-évoluent au service du bien commun.



Innové autrement,
pour une performance durable



RÉCITS

Pour dessiner un *imaginaire* de l'innovation **ancré** dans le réel

Les récits ne sont pas de simples histoires : ils structurent nos sociétés, façonnent nos identités et influencent nos choix collectifs. Depuis toujours, ils transmettent valeurs, expériences et aspirations, créant un lien puissant entre individus et communautés. Aujourd'hui, face aux crises du XXI^e siècle, à une vision plutôt court terme et financière de la réussite, il apparaît nécessaire de réinventer nos narrations pour qu'elles inspirent une transition sociale et écologique. L'innovation sociale ouvre cette nouvelle voie : elle propose des récits porteurs de sens et d'engagement, capables de rééquilibrer notre imaginaire collectif et de remettre l'humain au cœur du progrès.

Les récits, architectes du progrès humain

Le récit renvoie à une action, celle de rapporter une histoire. Il peut être fictif comme réel et est le plus souvent fait à des interlocuteurs qui n'ont pas directement été témoins d'un événement. Le récit est une manière d'informer et de transmettre des savoirs. En littérature, un récit est une forme littéraire consistant en la mise en ordre arbitraire et spécifique des faits d'une histoire. Il devient ainsi une action de composition. Les choix liés à cette composition sont déterminants pour la transmission du message, dès lors, pour une même histoire, différents récits sont possibles.

Depuis les premières civilisations, les récits façonnent notre rapport au monde. Bien plus que de simples histoires, ils transmettent des savoirs, des valeurs, incarnent des aspirations collectives et participent à la construction des identités et des normes sociales. De la peinture rupestre aux vidéos Tik Tok, l'humanité a toujours cherché à (se) raconter des histoires. Ces narratifs façonnent nos imaginaires, construisent nos idéaux, nourrissent notre soif de savoir et vont même jusqu'à influencer nos comportements.

Véritables moteurs de transformation, les récits offrent une boussole commune, une vision partagée du futur. Ils ont le pouvoir d'inspirer des évolutions profondes et d'orienter le progrès humain. A regarder le récit de la défense des droits civiques aux Etats Unis ou encore celui de la percée du sujet de l'égalité Femme / Homme dans le monde, ceux-ci ont réussi à mobiliser les citoyens puis les politiques pour insuffler des changements majeurs.

Si l'économie façonne la société, alors les récits de l'innovation sociale doivent influencer l'économie. En agissant sur la manière dont on raconte le monde, nous pouvons donner plus de place aux modèles durables et solidaires.

La question du modèle de réussite qu'on projette : il y a une grosse histoire à raconter autour de ça. Pour moi, la presse a son rôle aussi, l'art a son rôle pour projeter des modèles de réussite différents.

Une innovation dominée par le récit technologique

De la conquête spatiale à l'intelligence artificielle, l'innovation est trop souvent racontée comme une épopée scientifique, un dépassement perpétuel des limites

humaines. Dans l'imaginaire collectif, innover rime avec prouesse technologique – un biais renforcé tant par les logiques de financement que par les enjeux de rayonnement national et de souveraineté. Cette vision s'est imposée d'autant plus fortement que le progrès technique a connu une accélération spectaculaire au fil de l'histoire et surtout les dernières décennies, portée par des avancées visibles, mesurables à court terme.

La seule originalité qu'on a eu c'est de faire naître des récits en parlant de la vie des gens. Pas des dossiers, pas des cases administratives, pas des statistiques. C'est de mettre un prénom, un visage et une photographie de la maison des gens qu'on accompagne pour dire 'il faut qu'on trouve une solution à ces familles' et de créer les conditions d'une évidence pour chacun des acteurs qui va intervenir à porter sa réponse parce qu'elle a du bon sens pour eux. Sans chercher à les contraindre à faire autrement.

Cette vision hégémonique de l'innovation laisse peu de place à l'innovation centrée sur l'humain, ancrée dans le social et l'écologique. Et si être innovant aujourd'hui, c'était d'abord penser le bien commun avec un budget dédié et une feuille de route volontaire ?

Dans un monde traversé par des polycrises – écologiques, sociales, politiques et culturelles – l'incertitude engendre souvent une forme de sidération qui freine les dynamiques d'innovation. Difficile, pour les acteurs économiques, politiques ou sociaux, de se projeter avec confiance dans un avenir où tout semble instable. Selon une enquête Ifop de 2024, 76% des Français considèrent l'avenir comme « inquiétant ». Dans ce climat, les repères se brouillent, les tensions s'exacerbent, et les récits dominants tendent à nourrir la défiance et le repli sur soi. Comment imaginer des récits adaptés à notre époque qui, tant dans le fond que dans la forme, permettent à nos sociétés de trouver des solutions aux problèmes actuels et de se projeter sur le long terme ?

Transformer les récits pour enclencher la transition

L'innovation sociale n'est pas qu'une alternative, c'est une révolution silencieuse, qui repense les structures systémiques et questionne nos priorités collectives. Elle offre de nouveaux récits, inspirants et mobilisateurs, qui ne se contentent pas de réparer mais imaginent des mondes plus justes, solidaires et s'inscrivent dans un respect des limites planétaires.

Pour susciter l'envie d'agir, il faut inspirer, faire vibrer. Le changement commence par le récit – celui qui nous touche, nous fait rire, réfléchir, nous reconnaître. C'est par ces histoires vivantes que certaines entreprises sociales parviennent à éveiller les consciences et à embarquer le plus grand nombre.

Travailler le récit, c'est travailler le terreau.

Exemples inspirants :

Les Petites Cantines, qui offrent une expérience de confiance à travers le repas à un maximum de personnes en France, quel que soit leur âge et leur parcours de vie – en capitalisant sur le repas, « fait social total » pour développer la capacité à recevoir et ainsi à « faire corps ».

Le Drive Tout Nu, qui détourne l'humour pour rendre la consommation responsable plus attrayante.

Réseau Eco Habitat, qui met en avant les visages et les prénoms des bénéficiaires pour incarner ses actions.

Siel Bleu, qui célèbre les « petites victoires » du quotidien, donnant autant de valeur à un pas retrouvé qu'à une médaille olympique.

Vers un nouvel imaginaire collectif

Rééquilibrer les récits dominants ne se fera pas en un jour. Mais chaque histoire racontée, chaque initiative mise en lumière contribue à façonner un nouveau cadre de pensée.

L'innovation sociale n'a pas juste besoin de solutions, elle a besoin d'un récit puissant. Un récit qui donne envie, qui mobilise, qui inspire.

Pour nourrir ces nouveaux récits, l'éducation joue un rôle central dans l'évolution des cadres de pensée. Elle reste le plus grand dénominateur commun mais également le plus complexe à appréhender. Néanmoins, une modification dans les enseignements change structu-

rellement les comportements d'une classe d'âge. Le choix d'œuvres littéraires, de thèmes de débat, de manière d'enseigner, l'éducation critique à l'information détermine les idées et les comportements.

La technologie est elle-même un outil pour nos récits d'aujourd'hui et de demain : elle accompagne les transformations du monde à grande vitesse. Il s'agit de faire de la technologie un outil au service de la valorisation de l'innovation sociale.

Point fondamental pour transformer les récits : il ne suffit pas de raconter autrement, il faut réorganiser les relations entre les acteurs du changement des récits. Bruno Latour l'expliquait : « Transformer les récits, c'est transformer les réseaux. » Favoriser l'innovation sociale, c'est aussi faire évoluer les relations entre les médias et les acteurs de cette innovation, afin de mieux la valoriser.

Enfin, une des manières d'apporter le changement de manière plus massive, consiste à travailler sur trois formes de récits qui façonnent notre société : les fictions – notamment avec la littérature ou les séries télévisées ; les publicités – qui s'inscrivent au cœur de notre économie de marché ; les récits du réel rapportés par les journalistes.

Et si la transition écologique et sociale devenait le grand récit du XXI^e siècle ?

Un des premiers leviers pour favoriser l'innovation sociale serait d'arrêter de parler d'innovation sociale ! Si on parle innovation sociale, on regarde la méthode et on met à distance beaucoup de personnes qui ne comprennent pas ce que c'est, qui voient ça de manière très complexe.

14 - Marcel Mauss, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, dans *Sociologie et anthropologie*, présentation de Claude Lévi-Strauss (Paris : PUF, 1950).

EN RÉSUMÉ

Leviers stratégiques pour redessiner l'imaginaire de l'innovation et amplifier les récits de l'innovation sociale



Créer des dispositifs et des institutions dédiés aux récits de transition pour co-construire de façon inclusive une histoire commune

- Mettre en place un Institut National des Récits de Transition, en lien avec l'éducation, la culture, les médias, la recherche et les acteurs de terrain. Celui-ci mènera des travaux de valorisation de l'impact positif de l'innovation sociale et d'autres solutions pour les entreprises et plus largement pour la société.
- Soutenir la production et la diffusion de narrations nouvelles, mettant en avant des solutions sociales et écologiques.



Faire de l'éducation aux récits un levier d'émancipation collective

- Intégrer l'analyse critique des récits dans les cursus scolaires et universitaires, pour permettre aux citoyens de comprendre et déconstruire les narrations dominantes.
- Former les nouvelles générations à imaginer et co-construire des récits mobilisateurs, ancrés dans des réalités locales et globales.



Transformer la manière dont les entreprises et les institutions racontent leur action

- Encourager les organisations à aligner leur communication interne et externe sur des récits porteurs de sens et d'impact, qui soutiendront la transformation de leur propre modèle d'affaires.
- Développer des formats narratifs immersifs, permettant au grand public d'expérimenter et de participer activement aux transformations sociales et écologiques.



Diversifier les récits médiatiques et culturels

- Donner plus de place aux narrations qui valorisent la coopération, l'intelligence collective et la transformation sociale.
- Soutenir, notamment financièrement et fiscalement, des productions culturelles qui racontent des futurs souhaitables, crédibles et mobilisateurs, notamment à travers le cinéma, la littérature, les arts visuels et audio et le jeu vidéo.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Movement building : l'union fait le changement !

Et si transformer la société ne dépendait pas d'un seul acteur, mais d'une coalition puissante et alignée ? C'est tout l'enjeu du mouvement building : rassembler, connecter et amplifier les forces en présence pour faire émerger un véritable levier de transformation collective.

Le principe ? Fédérer autour d'une vision commune, créer des alliances stratégiques, diffuser les connaissances, et mobiliser les ressources matérielles et intellectuelles nécessaires au changement.

Un mouvement réussi, c'est :

- Une diversité d'acteurs engagés, du terrain aux institutions
- Une montée en puissance collective, où chacun apporte sa voix et son expertise
- Un récit partagé, capable d'inspirer et d'entraîner une dynamique de masse

Changer le monde ne se fait pas en solo. Le mouvement building, c'est l'art de transformer une idée en un élan collectif irrésistible.

FUTUR SOUHAITABLE

L'innovation sociale au cœur d'un nouvel *imaginaire collectif*

En 2050, les récits qui façonnent nos sociétés ont profondément évolué. L'innovation sociale n'est plus un contre-modèle discret, mais une force narrative structurante, intégrée dans les référentiels médiatiques, éducatifs et culturels. L'imaginaire collectif ne glorifie plus seulement la technologie, il valorise aussi l'ingéniosité sociale, la coopération et la résilience des territoires.

Un Institut National des Récits de Transition

a été créé, réunissant chercheurs, artistes, citoyens et acteurs de terrain pour analyser, produire et diffuser des narrations alternatives. Ce laboratoire permanent de l'imaginaire a pour mission de documenter et amplifier les récits d'innovation sociale qui transforment les sociétés.

L'éducation a intégré l'analyse critique et la production de récits dès le plus jeune âge.

Dans les écoles, les élèves apprennent à décrypter les biais des récits dominants, à construire des narrations inclusives et à imaginer des futurs al-

ternatifs. Les jeunes générations sont formées à concevoir un progrès pluriel, ancré dans des dynamiques sociales et écologiques.

Les médias ont profondément changé leur manière de raconter le monde.

Les succès de l'innovation sociale sont médiatisés autant que les avancées technologiques. Des programmes télévisés et plateformes numériques sont dédiés aux initiatives qui réinventent les liens sociaux et économiques. Le storytelling des entreprises ne repose plus uniquement sur la performance économique, mais sur leur contribution aux défis de leur époque.

Les récits ne sont plus seulement informatifs, ils sont immersifs et participatifs :

grâce à la réalité augmentée, aux expériences interactives et aux récits incarnés, les citoyens peuvent explorer et co-construire des futurs souhaitables, s'appropriant ainsi activement les transformations sociétales.

En 2050, les récits de transformation sociale sont devenus des catalyseurs puissants, mobilisant les imaginaires, accélérant les transitions et donnant à chacun la capacité d'agir sur le futur.



Bibliographie

- Avise.** (2024). Innovation sociale : de quoi parle-t-on ?. Retrieved from https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20220729/buicasus_2.2.4_france_vf_fr.pdf
- Avise.** (2015). L'innovation sociale. Reconnaître un projet d'innovation sociale entrepreneuriale, pour mieux l'orienter, l'accompagner et le financer.
- Barthélémy, A., & Slitine, R.** (2011). *Entrepreneuriat social. Innover au service de l'intérêt général*. Paris: Vuibert.
- BPIFrance.** (2012). Qu'est-ce que l'innovation sociale ?. Retrieved from <https://bpifrance-creation.fr/innovation-sociale>
- Pel, B., et al.** (2020). Towards a theory of transformative social innovation: A relational framework and 12 propositions. *Research Policy*, 49(8).
- Blondeau, M.** (2024). *Géoconscience. Un nouveau regard sur le territoire*. Allary Editions.
- Camus, A., Champagne, C., Jetté, C., Klein, J.-L., & Roy, M.** (2016). *La transformation sociale par l'innovation sociale*. Presses de l'Université du Québec.
- Cloutier, J.** (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale? Cahier du CRISES. Collection Études théoriques. [URL needed]
- Da Costa, E.** (2024). Économie sociale et solidaire, l'innovation permanente mais invisible. *Réalités industrielles – Revue Annales des Mines*.
- Denos, G.** (2022). L'analyse du processus d'innovation sociale : Une réflexion méthodologique fondée sur l'immersion et la participation. *Décisions Marketing*, 108(4).
- Duvoux, N., & Lefèvre, S. A.** (2023). Philanthropie et démocratie : Enjeux et perspectives pour les fondations au XXIe siècle. *Philanthropie & Société*, 2(11).
- Ellyx.** (2023). *Développer des innovations (sociales) de rupture. Une introduction à la R&D sociale*.
- GPMA & Le Rameau.** (2017). *L'innovation associative. Innovations sociales & technologiques au service des Hommes et des Territoires*. Livre Blanc.
- Guérin, T., & Richez-Battesti, N.** (2015). Guide de l'innovation sociale 2015. *Les Cahiers de l'observatoire régional de l'ESS*, 2.
- Klein, J.-L., Laville, J.-L., & Moulaert, F.** (2014). L'innovation sociale. In *Sociologie économique*. Erès.
- Lefèvre, S. A., & Monier, A.** (2021). *Philanthropes en démocratie*. Presses universitaires de France.
- LabCom DESTINS.** (2021). *Les modalités et intérêts à mesurer l'innovation sociale de rupture. Générer l'innovation au service de la Société*.
- Lukacs, P. (2024).** *Vers une économie de l'alliance. Pour déjouer les dérèglements du monde*. Erès.
- Mauss, M.** (1950). Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. In *Sociologie et anthropologie* (C. Lévi-Strauss, Ed.). Paris: PUF.
- Meadows, D. H.** (2023). *Pour une pensée systémique* (M. Bouvier, Trans.). Rue de l'échiquier.
- Mouvement Impact France, Boston Consulting Group, & ESSEC Business School.** (2023). *Licornes à Impact : le nouvel âge de la valorisation ?*. [PDF available online]

Prades, J. (2015). Du concept d'« innovation sociale ». *Revue internationale de l'économie sociale*, (338), 103–112. <https://doi.org/10.7202/1032996ar>

Rich, N. (2018). *Perdre la Terre*.

Richez-Battesti, N., & Bidet, E. (2024). *L'innovation sociale. Expérimenter et transformer à partir des territoires*. Les Petits Matins.

Richez-Battesti, N., Petrella, F., & Vallade, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? *Innovations*, (38).

Schatzman, J. (2020). *Financer l'innovation sociale : Rapport du groupe de travail animé par Jérôme Schatzman*. [https://\[\[lien-vers-le-rapport\]/Rapport-Schatzman.pdf](https://[[lien-vers-le-rapport]/Rapport-Schatzman.pdf)

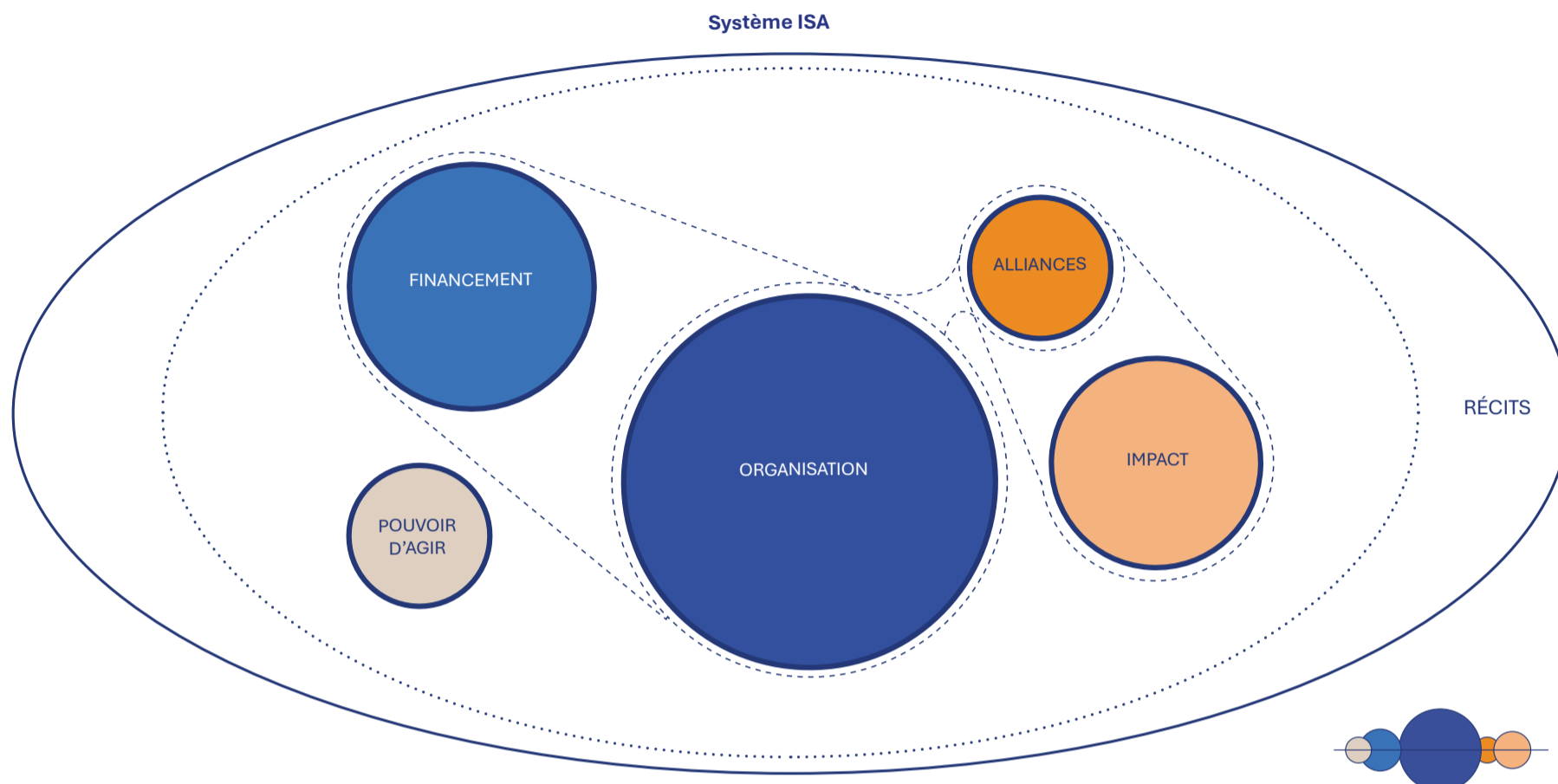
Scherer, P. (2015). *Chantiers ouverts au public – Design des politiques publiques – La 27e Région*. Paris : La Documentation Française.

Sibille, H. (2016). *Innovation sociale. La grande promesse. Inventer les mondes de demain*. Paris : Rue de l'Échiquier.

Systeme ISA

Innovation Sociale Augmentée

Pour toute entreprise, se saisir de la puissance de l'innovation sociale relève du choix stratégique pour se positionner comme un acteur visionnaire de l'économie du XXIème siècle. En intégrant des modèles hybrides et évolutifs, ces entreprises renforcent leur différenciation, leur robustesse et leur capacité d'anticipation des transformations économiques et sociétales. En s'inspirant des approches d'innovation sociale, elles développent des solutions à fort impact positif tout en consolidant leur position sur des marchés en mutation. Cet outil a pour objectif d'accompagner la mise en oeuvre des leviers nécessaires au déploiement de l'innovation sociale au coeur du modèle de l'organisation pour plus de robustesse.



Impact

L'impact, dans l'innovation sociale, désigne les bénéfices multiples, tangibles et intangibles, co-crésés par les parties prenantes pour répondre durablement aux enjeux sociétaux, au-delà des seules mesures quantitatives. Comment co-construire des outils d'évaluation qui reflètent cette diversité tout en favorisant l'impact, l'apprentissage continu et la transformation ?

En tant qu'organisation, vos méthodes d'évaluation d'impact des projets intègrent des éléments quanti + quali sur les court / moyen / long termes.

Pouvoir d'agir

Le pouvoir d'agir concerne les actions mises en place pour créer les conditions nécessaires à l'émergence des acteurs de changement au coeur d'un système. Comment remettre les premiers concernés au coeur du développement des innovations sociales pour co-construire et mettre en oeuvre les solutions nécessaires ?

En tant qu'organisation, vous mettez en place des initiatives qui permettent de cultiver des conditions favorables à l'expression du pouvoir d'agir de chacun.

Alliances

Les synergies autour de l'innovation sociale restent souvent cloisonnées aux initiatives se tornielles isolées, limitant la coopération entre les entreprises, les associations et les pouvoirs publics. Cela empêche la mutualisation des ressources et l'amplification des impacts positifs à la fois pour chaque partie prenante et pour l'intérêt général. Comment dépasser ces divisions et construire des bases solides pour des coopérations multipartites plus robustes et efficaces ?

En tant qu'organisation, vous favorisez une culture de coopération avec toutes vos parties prenantes pour amplifier l'impact des projets.

Financement

Le financement de l'innovation sociale est caractérisé par des contraintes administratives, une instabilité des fonds et un manque de soutien aux frais de fonctionnement qui freine son déploiement. Comment assurer la pérennité du financement de l'innovation sociale pour qu'elle puisse être déployée plus largement ?

En tant qu'organisation, vous êtes en mesure d'adapter les mécanismes de financement des structures que vous accompagnez pour mieux répondre à leurs besoins de flexibilité, de soutien à l'expérimentation, etc. sans ajouter trop de charges administratives.

Organisations

Les modèles hybrides offrent une alternative durable pour l'innovation sociale en conciliant viabilité économique, impact social et flexibilité face aux limites des modèles classiques qui imposent un changement d'échelle non nécessairement souhaitable pour tous projets / toutes structures. Comment favoriser l'hybridation des modèles économiques ?

En tant qu'organisation, vous vous inspirez des modèles de l'innovation sociale pour guider la transformation de votre organisation pour plus de robustesse.

Récits

Les récits façonnent les sociétés à travers le regard qu'ils diffusent sur le monde et à travers les actions qu'ils inspirent. L'innovation sociale offre une voie pour réorienter les narrations vers des récits économiques qui valorisent les solutions et qui s'attachent à une meilleure représentativité des personnes, organisations et institutions qui la composent. Comment nourrir ce récit collectif ?

En tant qu'organisation, vous diffusez des récits d'initiatives à impact positif (de votre organisation, de vos parties prenantes, de vos propres inspirations), en transparence, avec nuance.

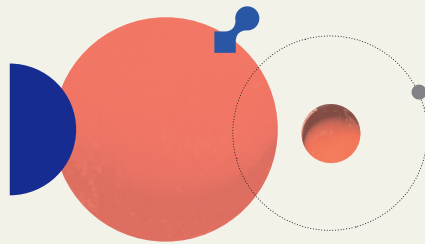
Progress bars for each section: Impact (5 segments), Pouvoir d'agir (5 segments), Alliances (5 segments), Financement (5 segments), Organisations (5 segments), Récits (5 segments).

Parmi les thématiques évaluées, identifiez les deux axes de développement majeurs pour votre organisation.

En tant qu'organisation, quelles sont les problématiques liées à ces deux axes que vous rencontrez aujourd'hui ?

Quels seraient les impacts générés par votre organisation si celle-ci était plus mature sur les axes identifiés ? Quels en seraient les bénéficiaires directs et indirects ?

Pouvez-vous déterminer quelles en sont les causes racines ?



Innover autrement,
pour une performance
durable

