

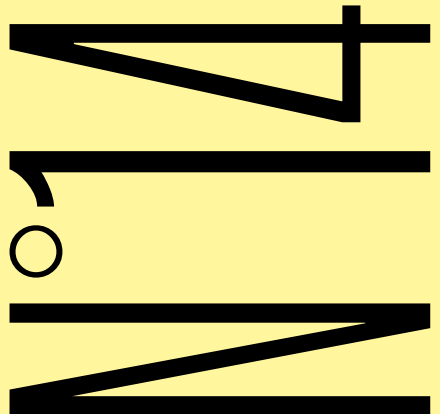
Les
Carnets
de la Chaire
ESS



Accompagner l'innovation sociale : le grand écart entre théorie et pratique ?

*Retour sur un
dispositif pédagogique
co-construit avec
Alter'incub*

*Léopold Arberet,
Camille Dière,
Séverine Saleilles
— Janvier 2025*



— université
— lumière
— LYON 2

CHAIRE
D'ÉCONOMIE SOCIALE
ET SOLIDAIRE

Sommaire

Les carnets de la chaire rendent compte de travaux réalisés dans le champ de l'ESS. En adoptant un format court et accessible, ils ont pour objectif de favoriser la transmission de connaissances aux organisations et personnes impliquées dans l'ESS mais aussi dans le monde universitaire (chercheur-es et étudiant-es et en ESS), afin de leur permettre de :

- Réfléchir et situer leur pratique,
- Accéder à des savoirs qui leurs sont utiles et applicables,
- Susciter la curiosité pour les activités de recherche en ESS.

Les carnets de la chaire peuvent donc être l'occasion de restituer une expérience pédagogique et/ou de recherche menée notamment dans le cadre de la chaire, mais également de proposer une synthèse ou une réflexion sur une question/un enjeu associé-e au champ de l'Économie Sociale et Solidaire.

Introduction p. 5

I • L'incubation chez Alter'incub à l'étude p. 7

II • La posture d'accompagnement, un exercice déroutant pour les étudiant-e-s p. 14

III • Un dispositif qui pointe les enjeux de l'innovation sociale et de son accompagnement p. 17

Conclusion p. 20

Biographie des auteur et autrices p. 21

Bibliographie p. 23

Accompagner l'innovation sociale : le grand écart entre théorie et pratique ?

Retour sur un dispositif pédagogique co-construit avec Alter'incub

*Léopold Arberet, Camille Dière,
Séverine Saleilles — Janvier 2025*



Introduction

Depuis 2020, les étudiant·e·s du master ESS accompagnent pendant 4 mois des projets entrepreneuriaux collectifs d'innovation sociale incubés par Alter'incub (18 à ce jour). Cet accompagnement se déroule dans le cadre du module « accompagnement entrepreneurial » d'une durée de 21 heures, encadré par Séverine Saleilles. L'objectif est de les mettre en situation d'accompagner l'innovation sociale (faire des rendez-vous avec les incubé·e·s, analyser les documents produits, comprendre l'écosystème du projet et le besoin social adressé, animer un atelier pour les incubé·e·s autour d'une problématique identifiée) pour produire une analyse réflexive de cette expérience. Il s'agit donc de mettre en pratique les théories et outils enseignés en cours mais aussi d'aiguiser l'esprit critique des étudiant·e·s et de les aider à mieux appréhender la posture de l'« accompagnement à l'innovation sociale ». Des temps d'échange avec les consultant·e·s d'Alter'incub en charge des projets permettent de croiser les regards. Au fil des années, le dispositif s'est affiné. Quel est l'impact de ce dispositif pour les étudiant·e·s, pour les incubé·e·s et pour l'incubateur ? Pour le questionner, nous nous appuyons sur notre expérience et sur l'analyse des retours réflexifs¹ des étudiant·e·s et des incubé·e·s², ainsi qu'une enquête auprès des étudiant·e·s³. Au-delà de l'évaluation du dispositif, l'objectif de ce carnet est de souligner ce qu'il nous dit des enjeux de construction de connaissances et d'outils pour accompagner l'innovation sociale.

1 Les étudiant·e·s, doivent à l'issue de l'expérience remettre une analyse réflexive (4-5 pages) de leur expérience d'accompagnement (à partir de l'édition 2024, la restitution est orale).

2 Un retour par mail et lors de la restitution orale est fait à l'issue de l'expérience. Également, un point est réalisé avec la consultante innovation sociale d'Alter'incub.

3 L'enquête a été réalisée par questionnaire en avril 2023, puis complétée en juin 2024. Les questions ouvertes étaient : Avez-vous apprécié cette expérience ? Expliquez-nous ce qui vous a plu / déplu ? Quelle a été votre posture pendant ce travail vis-à-vis des incubés ? Comment l'avez-vous vécu ? Qu'avez-vous appris ? Quelles compétences spécifiques cette expérience vous a permis de mettre en pratique ? Ce travail a-t-il permis de mettre en application des connaissances théoriques, si oui lesquelles ? Est-ce que cette expérience a nourri votre projet pro ?

I • L'incubation chez Alter'incub à l'étude

Le dispositif pédagogique co-construit avec Alter'incub permet aux étudiant·e·s comme à l'incubateur de prendre du recul sur les outils d'accompagnement à l'innovation sociale, en articulant théorie et pratique.

1.1. Pourquoi ce dispositif pédagogique?

Le dispositif a été co-construit sur l'année universitaire 2020-21, à partir d'une proposition de deux étudiant·e·s de M2 ESS en stage à Alter'incub⁴. Le parti-pris a été de **confronter les étudiant·e·s aux réalités professionnelles de l'accompagnement à l'Innovation Sociale**. Le dispositif rencontre **un fort attrait** des étudiant·e·s, qui jugent globalement « *très intéressant d'accompagner une entreprise sociale dans son début de vie, de voir quelles pouvaient être les difficultés et les enjeux liés* » (Étudiant ayant accompagné la Coopérative Funéraire de Lyon, 2022). Il permet de **démystifier l'entrepreneuriat collectif et l'innovation sociale**. La découverte de l'écosystème entrepreneurial en ESS et du métier d'accompagnateur crée parfois des vocations ou élargit le champ des possibles. « *Je me sens beaucoup plus capable et légitime qu'avant d'accompagner des projets* » (Étudiante ayant accompagné le projet AURA Chanvre, 2023). « *Cette expérience m'a aussi aidé à comprendre le rôle d'un accompagnateur.* » (Étudiant ayant accompagné La Fourmilière, 2023). Par ailleurs, plusieurs étudiants ayant participé au dispositif ont fait le choix d'intégrer des postes d'accompagnement à l'innovation sociale par la suite.

Encadré 1 - Interview d'Olivia Cheucle, co-responsable d'Alter'Incub Auvergne Rhône Alpes

Pourquoi Alter'incub travaille en partenariat avec la chaire ESS sur ce dispositif ?

Alter'incub est un incubateur d'innovation sociale porté par l'Union Régionale des SCOP et SCIC et implanté depuis 12 ans en région AURA. L'objectif de ce dispositif est de favoriser l'émergence de projets collectifs répondant, à travers des logiques de coopération, à des problématiques sociétales prégnantes sur le territoire d'Auvergne-Rhône-Alpes. Au-delà de la question statutaire, il s'agit avant tout d'encourager et d'accompagner la coopération sous toutes ses formes.

Le partenariat avec la Chaire ESS permet de partager notre vision de l'innovation sociale, indissociable de la coopération, avec les étudiants avant leur entrée dans le monde du travail. C'est l'occasion également de les sensibiliser aux enjeux rencontrés par les projets collectifs d'innovation sociale afin de leur permettre de développer leurs compétences d'accompagnement et leurs connaissances en termes d'innovation sociale et d'entrepreneuriat collectif afin qu'ils puissent les diffuser par la suite dans leurs carrières professionnelles.

⁴ Nous remercions Louisa Fonlupt et Tristan Vuillet pour avoir proposé la mise en place de ce partenariat, ainsi que Soumiya Mechiche pour sa contribution aux premières éditions.

Que pensent les incubé·e·s du dispositif ?

En complément de l'accompagnement proposé par l'incubateur, les incubé·e·s ont apprécié de bénéficier d'un regard neuf sur leur projet, d'avoir des apports théoriques complémentaires et un appui dans l'appropriation des outils nécessaires au développement de leur projet. Certain·e·s ont pu bénéficier de l'appui des étudiant·e·s dans la réalisation d'études terrain, de besoins ou de marché, et ont ainsi gagné un temps précieux dans leur réflexion stratégique, d'autant plus riche qu'elle a pu être discutée avec les étudiant·e·s.

Pour d'autres, cette collaboration a été l'occasion de clarifier leur projet, de construire des documents de présentation clairs et vulgarisés, notamment sur des sujets techniques complexes comme l'habitat participatif et coopératif. L'effort de pédagogie indispensable au travail avec les étudiants leur a permis de progresser dans leur posture d'entrepreneur·se et d'adapter leur discours de présentation pour gagner en clarté et en capacité de conviction. Également, le travail avec les étudiants les a amené·e·s à formaliser des documents-clés de réflexion sur le projet, voire à se faire appuyer pour le faire dans le cadre du travail mené conjointement avec les étudiant·e·s.

Qu'apporte le dispositif à Alter'incub ?

L'originalité d'Alter'incub, lors de son émergence en Occitanie, était de travailler sur le transfert d'innovation sociale, notamment depuis les travaux de recherche en Sciences Humaines et Sociales.

En Auvergne-Rhône-Alpes, nous avons à cœur de maintenir des liens étroits avec les acteurs de la recherche, ce à quoi participe ce dispositif pédagogique avec la Chaire ESS de Lyon 2. Nous participons par ailleurs aux comités de la Boutique des sciences et sommes présents au sein du Conseil d'Administration du Centre d'Innovation Sociale Clermont Auvergne (CISCA) ainsi que dans la Chaire Communication des Acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire et de l'Innovation Sociale (CASSIS), actuellement en construction.

Au-delà des liens avec la recherche, le dispositif pédagogique permet à l'incubateur d'enrichir son offre d'une expérience de co-accompagnement, d'une grande richesse pour les porteurs de projets mais aussi pour les consultant·e·s qui collaborent avec les étudiant·e·s et bénéficient de leurs idées et apports sur les projets. Le travail commun avec les étudiant·e·s amène une montée en compétences au sein même de l'incubateur, où les salarié·e·s sont encouragés à développer une posture de pédagogie et d'appui aux étudiant·e·s dans la réalisation de leurs travaux auprès des incubé·e·s.

Le dispositif pédagogique a été aussi l'occasion pour Alter'incub de repenser son dispositif d'accompagnement lors d'un travail de réflexion stratégique mené en 2023. Il a notamment permis de questionner la linéarité du programme et la centralité du rôle de l'incubateur, et ainsi de redessiner l'offre d'accompagnement afin qu'elle s'adapte toujours plus à la réalité des porteurs de projets collectifs d'innovation sociale.

1.2. Accompagner l'innovation sociale : la méthode Alter'incub comme objet d'enseignement

L'opportunité offerte aux étudiant·e·s de se confronter aux réalités de l'accompagnement à l'innovation sociale permet de revenir sur la méthode d'incubation sociale d'Alter'incub. L'incubateur comporte un volet d'**accompagnement collectif à travers des journées thématiques**, conçues et animées par les consultant·e·s salarié·e·s ou délivrées par des prestataires externes (**ou à partir de 2023 des ateliers thématiques basé sur l'échange entre pairs**). L'autre versant de l'accompagnement consiste à des **rendez-vous mensuels** au cours desquels les consultant·e·s endossent tantôt un rôle de facilitateur, expert ou médiateur. Au-delà des compétences nécessaires au poste et du caractère singulier de l'accompagnement au regard de l'expérience et l'expertise de chaque individu⁵, nous interrogerons ce **qui fait socle commun au sein d'Alter'incub**. Ce socle est issu de plusieurs pratiques. Ainsi, les nouveaux et nouvelles consultant·e·s sont d'abord en phase d'observation et d'écoute lors de rendez-vous menés par des collègues ayant plus d'ancienneté, ces binômes d'accompagnement permettent au fur et à mesure une compréhension du cadre d'intervention de l'accompagnement individuel, notamment puisqu'elles sont suivies de temps d'échanges pour décortiquer la perception du RDV par les deux consultant·e·s. Des « revues de projet », s'appuyant parfois sur des techniques « d'entraînement mental », permettent d'**exposer des situations vécues et de réfléchir ensemble** à la posture à adopter. Les consultant·e·s participent à de nombreux **temps collectifs** animés par leurs collègues ou les prestataires, ceci contribue à former les consultant·e·s à des approches similaires. Une **boîte à outils** constitue le squelette d'accompagnement et permet aux consultant·e·s de se baser sur un référentiel de ressources communes. Un **travail de repositionnement et refonte du programme entre 2021 et 2023** a mené l'équipe à beaucoup questionner son rôle, à le redéfinir et à en marquer plus nettement les contours, donc à questionner les pratiques internes.

Cette méthode, ainsi que la boîte à outils (depuis 2023), est présentée par Alter'incub aux étudiant·e·s au début du module. Les séances de cours apportent des compléments théoriques aux étudiant·e·s. Une séance s'inspire des "revues de projet" pratiquées chez Alter'incub. Les étudiant·e·s, à l'issue d'une phase de diagnostic du projet et d'un premier rendez-vous avec l'incubé·e et avec le référent du projet chez Alter'incub, échangent avec les consultant·e·s innovation sociale sur les enjeux prioritaires identifiés et la posture d'accompagnement à adopter. Ainsi, le dispositif pédagogique vise à articuler théorie et pratique pour prendre du recul sur les outils et s'en détacher, une compétence clef de l'accompagnement.

⁵ Ainsi certains membres de l'équipe sont formés à la Communication Non Violente, d'autres ayant travaillé par le passé dans des structures de financement ont une approche singulière dans leur manière d'accompagner. Le lien que la personne entretient avec le territoire au sens du bassin de vie va également influencer sa connaissance de celui-ci et donc la manière d'accompagner.

1.3. Articuler théorie et pratique pour prendre du recul sur les outils

Les étudiant·e·s mobilisent la boîte à outils utilisée par Alter'incub et échangent avec les chargé·e·s d'accompagnement sur leur métier, les séances de cours sont destinées à **explicitier et contextualiser cette instrumentation**. De fait, le dispositif pédagogique est reconnu comme **facilitant l'articulation entre théorie et pratique**. Ainsi, il permet de « *mettre en application des connaissances théoriques vues en cours d'entrepreneuriat* » (Étudiant ayant accompagné le projet habitat partagé, 2022). **Les outils proposés, au départ perçus comme théoriques, ont surpris par leur pertinence** pour structurer le projet et la réflexion « *J'ai pu me rendre compte à quel point les outils entrepreneuriaux sont utiles à la structuration d'un projet et d'une réflexion* » (Étudiante ayant accompagné le projet AURA Chanvre, 2023).

Au-delà de faire advenir le projet, **ces outils transmettent une certaine représentation de l'Innovation Sociale**. Ainsi, certains outils sont issus d'une approche institutionnaliste de l'Innovation Sociale, comme les capteurs d'Innovation Sociale de l'Institut Godin, d'autres relèvent davantage de la sphère de l'entrepreneuriat social (Théorie du changement, Business Model Canva, Business Plan Social) ou de l'entrepreneuriat coopératif. L'analyse de Gaidos (2019), qui a réalisé une thèse sur les effets performatifs du dispositif d'incubation d'Alter'Incub Occitanie, est mobilisée pour aider les étudiant·e·s à prendre du recul sur les outils, sur les pressions institutionnelles qui pèsent sur un incubateur d'innovation sociale et sur les questions qui restent ouvertes pour favoriser l'émergence de formes plus radicales d'innovation sociale.

Ce recul critique vis-à-vis des outils repose sur une fine connaissance de ces derniers (de leur histoire, intérêts, inconvénients, etc.) mais surtout sur leurs usages dans des situations variées (Verzat et al. 2021). **L'expérience d'accompagnement est donc indispensable à cette prise de recul**, que l'enseignement théorique des outils ne permettrait pas à lui seul. Le tableau 1 illustre la **diversité des innovations sociales et des profils des porteurs et porteuses de projet accompagné·e·s** par les étudiant·e·s, et permet de mesurer l'expertise développée par Alter'incub dans l'accompagnement de l'Innovation Sociale. La palette des innovations sociales, des porteurs et porteuses de projet, et des contextes territoriaux d'émergence est très diversifiée. Parfois, une opportunité de réhabiliter un lieu est un déclencheur sans qu'une étude fine des besoins n'ait été réalisée. D'autre fois, ce sont des travailleur·euse·s sociaux ou des professionnel·le·s du soin qui connaissent bien un besoin social et veulent y apporter une réponse nouvelle, prenant des contours entrepreneuriaux. D'autres fois encore, ce sont des personnes ayant une expérience entrepreneuriale riche qui se tournent vers des formes plus collectives et sociales d'émergence de projet. Les projets sont également souvent portés par un collectif d'organisations hétérogènes en cours de formation (collectivités, associations, collectifs citoyens, entreprises, etc.) qui n'ont pas encore construit une vision partagée du projet. En bref, le champ des possibles en termes d'innovation sociale est vaste.

Tableau 1 - les 18 binômes incubé·e·s - étudiant·e·s

Promotion master ESS	Projet Alter'incub	Projet	Porteurs	Nbre étudiants
2020-21	Inclusive	Showroom productif et d'apprentissage	Consortium d'entreprises industrielles et d'IAE	4
	Fablab Rilleux	Tiers-lieu fablab dans un QPV	une chargée de mission de l'Association des Centres Sociaux	4
	Kozoku	Solution d'habitat en coliving pour les familles monoparentales	2 pro immobilier et gestion de projets	4
	La Galoche	Tiers lieux	5 habitants porteurs de projet	4
	Sème un Paysan	CAE pour faciliter la transition d'urbains vers les métiers agricoles	un consultant en reconversion pro	4
2021-22	ZibouLab	Café-boutique pour l'insertion de personnes porteuses de TND	collectif de neuropsychologues et neuropsychiatres	4
	Coopérative funéraire	Accompagnement innovant, alternatif et écologique des familles endeuillées	un collectif de 7 pro du funéraire	4
	Garage solidaire	Réparation et vente/location de véhicules pour un public en situation de précarité	2 travailleurs sociaux	4
	Habitat partagé en milieu rural	Co-habitation de 8-10 séniors	une ancienne responsable hébergement en EHPAD	4
	OACASDIOIS	OACAS pour les migrants accueillis dans le Diois	2 militants association aide aux migrants	4
2022-23	Apprendre et Devenir	Lieu totem dans un QPV	un collectif d'associations autour de l'éducation	3
	Chanvre AURA	Filière chanvre textile en AURA	2 jeunes ingénieures	5
	CLE	Coopérative d'habitant dans du logement diffus	un collectif de pro habitat et ESS	4
	La Fourmilière	Tiers Lieux	7 porteurs de projets	4
2023-24	Parcours de soin	Centre de soins pour les personnes en situation de handicap dépendantes	2 dentistes	5
	Au cœur du Trêve	Tiers-lieu à vocation artisanale, agricole, artistique et culturelle	4 porteurs de projets	6
	La ferme du réemploi	Pôle d'économie circulaire dans le domaine de la construction	3 porteurs de projets	6
	L'Exprimerie	Tiers Lieu culturel	Collectif d'habitant·e·s et d'associations locales	5

18 projets

78 étudiant·e·s

ACCOMPAGNER L'INNOVATION SOCIALE

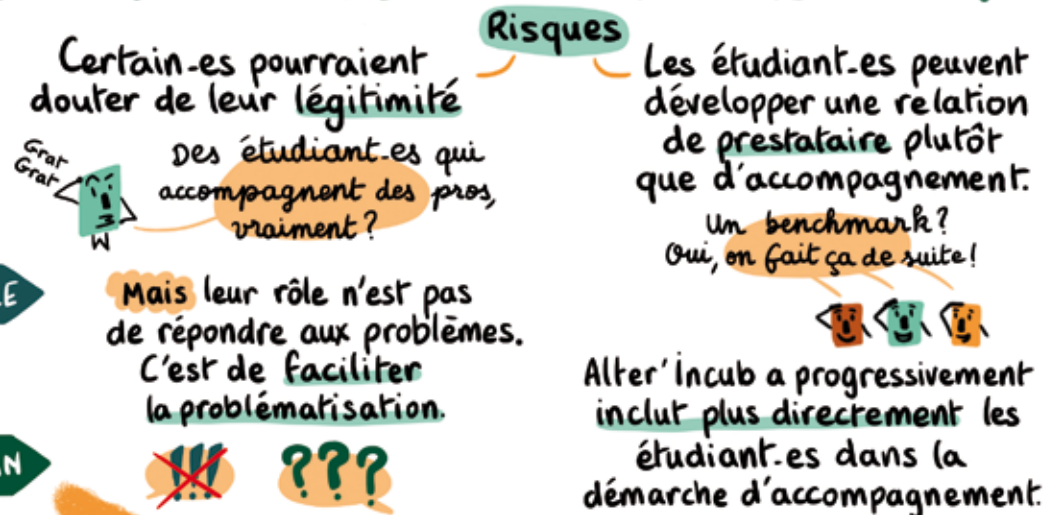
LE GRAND ÉCART ENTRE THÉORIE ET PRATIQUE

Des étudiant-es du Master Économie Sociale et Solidaire accompagnent des projets d'innovation sociale incubés chez Alter'Incub.

QUEL IMPACT ?



QUELLE POSTURE D'ACCOMPAGNEMENT ?



PRINCIPE DE RÉALITÉ



Mais Alter'Incub arrive à faire des accompagnements sur mesure, de long terme, sans obligation de résultat

La mission sociale et la coopération priment!

On ne fait pas à la place des incubé-es!

Ni des étudiant-es!

Ce dispositif pédagogique co-construit contribue à repolitiser l'accompagnement, en permettant de croiser les regards et de créer des ponts entre les projets et le monde qui les entoure.

II • La posture d'accompagnement, un exercice déroutant pour les étudiant·e·s

Malgré ces intérêts pédagogiques, ce dispositif s'avère déroutant pour les étudiant·e·s, ce qui nous a conduit à faire évoluer le dispositif pour que les étudiant·e·s soient davantage intégré·e·s au processus d'accompagnement d'Alter'incub, plutôt qu'à côté.

2.1. Des étudiant·e·s à la légitimité questionnée

Le dispositif implique, pour les étudiant·e·s, non pas de mener à bien des projets pour des commanditaires (une méthode pédagogique qui leur est par ailleurs proposée), mais d'**expérimenter la posture spécifique de l'accompagnement** (Paul, 2004), qui s'appuie sur trois grands principes (Paul, 2022) : ne pas se substituer à autrui (principe de non-nuisance), ne pas savoir à sa place (principe de retenue), ne pas entraver son mouvement (principe d'effacement). Protéiforme, l'accompagnement se construit donc à la frontière de logiques diverses (former, enseigner, aider, conseiller ou même gouverner), fondées sur une double dimension de relation et de cheminement (Paul, 2006).

L'exercice peut être **particulièrement déroutant pour les étudiant·e·s**, posant des enjeux de légitimité « *Je ne me sentais pas légitime dans ce rôle* » (étudiante ayant accompagné le projet La Clé en 2023). « *Quelle est notre plus-value pour une personne qui entreprend dans un secteur qu'elle connaît sans doute mieux que nous ? Se positionner « comme des étudiants » n'est pas simple. Le syndrome de l'imposteur peut vite prendre le pas.* » (étudiant ayant accompagné le projet Kozoku en 2021). Ils et elles se trouvent également dans une **situation d'incertitude** quant à leur rôle. « *Difficulté à faire comprendre ce sur quoi nous pouvons intervenir* » (étudiant ayant accompagné le projet Inclusine en 2021). « *Je crains que nous n'ayons pas été d'une aide très précieuse pour l'incubé au final, car nous étions nous même un peu perdus sur ce que nous devons lui apporter* » (étudiant ayant accompagné le projet Graine et Germeur » en 2021).

Néanmoins, en phase d'incubation, l'enjeu d'accompagnement n'est pas l'expertise mais la facilitation (Schmitt et Husson, 2014). Il s'agit de **faciliter la problématisation et la construction de sens plus que la réponse à des problèmes**. Pratiquer cet exercice de maïeutique nécessite à l'accompagnant·e une posture d'humilité (accepter le risque d'apparaître comme « ne sachant pas »), doublé d'une lutte contre le sentiment d'efficacité (car répondre directement prend moins de temps que de questionner). Il ne s'agit plus d'énoncer des compréhensions, des explications, des interprétations, ni même de formuler des hypothèses, mais de s'ouvrir aux savoirs construits par les échanges et les dialogues en situation (Paul, 2022). Bien que peu habituelle pour les étudiant·e·s, **cette posture de facilitateur leur pose**

moins de questions de légitimité et peut être source d'apprentissages: « *J'ai appris à poser les bonnes questions et à prendre du recul. Le tact était utile afin de venir questionner certaines choses dans un projet qui semblent gravées dans le marbre mais qui étaient pourtant à requestionner sans brusquer, sans contrarier et en faisant comprendre l'utilité de ce questionnement.* » (Étudiante ayant accompagné le projet AURA Chanvre, 2023).

Encadré 2 - Retour d'expérience de Charlotte Nelis, porteuse du projet AURA Chanvre

Les étudiant·e·s nous ont tout de suite proposé un entretien, nous offrant des dates de disponibilité. Ils ont orienté leur capacité d'accompagnement vers le business plan et nous ont demandé des documents complémentaires. J'avais trouvé cette approche plutôt professionnelle, qui à la fois encadrait leur capacité d'action, et structurait l'approche.

Ils étaient ensuite venus nous rencontrer dans nos locaux, pour mieux comprendre le projet et convenir ensemble d'un programme de travail commun. J'ai un bon souvenir de cette rencontre, joviale et dynamique en ce qui concernait les quatre élèves.

Nous avons convenu de remodeler le business model canvas (BMC) en

y intégrant des notions d'ESS sur lesquelles ils et elles avaient travaillé et modifier le Business plan en y intégrant des activités plus court terme qui n'apparaissaient pas dans l'ébauche existante. C'étaient donc des travaux qui correspondaient aux besoins réels de la structure.

Nous nous étions ensuite rencontrés pour vérifier la pertinence de leur proposition vis-à-vis des besoins et de l'activité d'AURA Chanvre, notre association. Là encore, l'envie d'aider, d'apporter une utilité réelle au projet, des moyens d'étudiants était réelle et motivante pour tous et toutes.

J'ai apprécié suivre cette collaboration jusqu'au rendu des travaux à l'oral. J'aurai plaisir à recommencer !

2.2. Quand la prestation prend le pas sur l'accompagnement

Durant la première année d'expérimentation du dispositif, nous avons invité les étudiant·e·s à réaliser une action (étude, benchmark, etc.) pour aider les incubé·e·s, en plus des rendez-vous d'accompagnement. Les étudiant·e·s se sont senti·e·s particulièrement à l'aise dans cette posture de prestataire, qui correspond davantage à celle mobilisée durant leur cursus (en étude de cas ou dans d'autres dispositifs avec des acteurs de l'ESS, comme le module "gestion de projets"). Cette posture renvoie

également beaucoup à la pratique de la "Junior Entreprise" dans les écoles d'ingénieur ou de commerce. **Au final, la prestation qui était destinée à mieux connaître l'incubé.e et à créer un climat de confiance a pris le pas sur l'accompagnement.** Bien que la consigne ait été abandonnée sur les trois éditions suivantes, la tendance à se positionner davantage sur de la prestation plutôt que de l'accompagnement est toujours constatée. « *Nous faisons ce qui lui était utile (benchmark) plus que de l'accompagnement.* » (étudiant ayant accompagné le projet Apprendre et Devenir en 2023). De part leur expérience dans le projet, leur expertise sectorielle parfois aussi leur âge, les incubé·e·s peuvent opter pour des postures de sachants et de commanditaires, faute de savoir quoi proposer à faire aux étudiant·e·s. Cette posture peut être entretenue par des difficultés à comprendre l'étendu des savoirs des étudiant·e·s, l'urgence du développement, la posture parfois « exécutrice » des étudiant·e·s mais aussi peut être puisque la plupart d'entre eux et elles se font accompagner pour la première fois.

En 2024, nous avons pris le parti **d'inclure de façon plus directe les étudiant·e·s dans le processus d'accompagnement d'Alter'incub**, avec un renforcement des temps de **croisement de regards** entre les consultant·e·s d'Alter'incub. Nous avons cherché à rappeler tant côté consultant·e·s que côté enseignante que les étudiant·e·s de par leur posture extérieure et leurs connaissances théoriques ont des apports à faire aux incubé·e·s malgré leur jeune âge et leur peu d'expérience professionnelle ou même sectorielle. Ce manque de légitimité peut en partie expliquer la posture de prestation constatée pendant ces 4 années. Le choix de renforcer au fil des années la proximité avec les consultant·e·s Alter'Incub référent·e·s des projets permet aux étudiant·e·s d'entrer dans l'intimité de la relation d'accompagnement, de pouvoir observer les dynamiques, les postures et écouter les questions posées. « *Nous doutions de notre légitimité à faire un retour critique sur un projet aussi technique que La CLÉ. Le rendez-vous avec Léna [référente du projet chez Alter'incub] a été bénéfique, nous rassurant sur le travail à faire pour accompagner, à notre échelle, les porteur·euses de projet* » (analyse réflexive, projet La CLÉ, 2023).

Lors de la 4^e édition, nous avons introduit une journée qui se déroule dans les locaux de l'URSCOP et durant laquelle chaque équipe d'étudiant·e·s anime un atelier de 2h avec les incubé·e·s accompagné·e·s, les consultant·e·s Alter'Incub et l'enseignante aidant les étudiant·e·s dans la préparation (choix du thème, des méthodes d'animation, des outils mobilisés, etc.) et observant ce temps d'accompagnement (qui ne fait l'objet que d'une évaluation formative). L'objectif est **d'inclure davantage les étudiant·e·s dans le processus d'incubation d'Alter'incub**, alors que durant les autres éditions, leur intervention pouvait être considérée comme parallèle à l'incubation.

Au fil de sa co-construction, de son évolution, et des analyses réflexives des étudiant·e·s, ce dispositif pédagogique donne à voir les enjeux de l'innovation sociale et de son accompagnement.

III • *Un dispositif qui pointe les enjeux de l'innovation sociale et de son accompagnement*

Construire un module de formation par la pratique à l'accompagnement à l'innovation sociale permet d'identifier des enjeux de ces postures et métiers nouveaux, à la fois sur la dimension collective de ces projets et sur l'articulation entre projet transformateur et principes de réalité. Ces constats sont autant de voies de construction de connaissances à explorer.

3.1. Accompagner un collectif

L'innovation sociale s'appuie sur un système territorialisé, inclusif et participatif, un processus qui doit se faire avec les personnes et pas seulement pour des bénéficiaires (Richez-Battesti et al., 2012). Elle est donc éminemment collective, avec de nombreux·euses participant·e·s (bénéficiaires, habitant·e·s, partenaires, etc.) et fortement influencée par l'environnement social et matériel - collectivités, réseaux associatifs, cabinet d'expertise, incubateurs, universités, etc. Même s'ils peuvent parfois rencontrer d'autres acteurs, les étudiant·e·s (tout comme les consultant·e·s d'Alter'incub) interagissent en général avec un·e seul·e référent·e des porteurs de projet. Dans ce cadre, **comment pratiquer la maïeutique avec plusieurs personnes** quand on n'en questionne finalement qu'un·e ? **Qui est l'interlocuteur pertinent** quand le projet est porté par un collectif d'organisations ? Le ou la chargé·e de mission coordination ou les CA des associations ?

L'accompagnement peut consister à accompagner un groupe de porteurs de projets ou une personne référente à **prendre conscience de son rôle dans un système** et la manière de faire bouger celui-ci dans les intérêts du projet. Par le questionnement et la structuration du projet, il s'agit également d'accompagner à une compréhension plus fine de l'ensemble des acteurs concernés par la problématique traitée. **Faire évoluer le regard** permet de faciliter par la suite le changement de posture ou de pratique des interlocuteurs. Ces ajustements permettent de modifier les rapports entre les membres d'un même système et leurs pratiques.

3.2. Du projet transformateur à sa mise en œuvre : l'innovation sociale face au principe de réalité

Durant leur master ESS, les étudiant·e·s sont formé·e·s aux **différentes conceptions de l'innovation sociale**, notamment aux approches institutionnalistes de l'Innovation sociale et à l'innovation sociale transformatrice, ainsi qu'aux limites de l'entrepreneuriat social. Ces acquis théoriques leur servent de grille de lecture des projets accompagnés. Ainsi ils et elles peuvent **questionner l'innovation**

sociale portée par les projets, sur différentes dimensions : compréhension du besoin, pertinence de la réponse, dimension participative et collective du processus, etc. « *Nous avons beaucoup questionné la pertinence du projet face à d'autres initiatives comme les coopératives d'habitant.es* » (analyse réflexive, projet La Clé).

Les étudiant·e·s pointent dans leur analyse réflexive un modèle social des projets peu traité par l'incubateur. « *le besoin social est détecté par les porteurs de projet dans des domaines des fois inconnus des personnes accompagnatrices* » (analyse réflexive, projet ZibouLab). Et ce au profit d'une focale sur les enjeux de faisabilité économique. Beaucoup de porteurs et porteuses de projets ont des ambitions élevées de transformation sociale et vont être amenés au fil de l'incubation à **se confronter aux principes de réalité** en travaillant les différentes dimensions de leur projet (étude des besoins, modèle économique, ancrage dans un écosystème territorial, gouvernance). Ceci rejoint l'analyse de Gaidois (2019), qui montre que la recherche d'alignement entre l'incubateur et les porteurs de projet se fonde sur la construction d'un compromis, qui est nécessaire à l'aboutissement des projets mais tend à en réduire la portée transformatrice.

Conscient de ces risques (cf. encadré 3), Alter'incub AURA tente de se détacher de ces logiques d'institutionnalisation, en proposant, depuis 2023, des parcours sur-mesure aux porteurs de projets afin de ne pas brider la volonté de transformation sociale. Il s'agit d'un des rares incubateurs du territoire à avoir la possibilité d'accompagner de manière renforcée, sur du temps long, des projets sans impératif de résultat, grâce à l'autofinancement par les adhérent·e·s de l'URSCOP. Cette mise à distance de certaines pressions institutionnelles permet d'éviter de tomber dans les mêmes travers que d'autres structures où l'impact court-terme passe avant la transformation sociale et la coopération avec d'autres acteurs pour développer le projet.

Dans sa thèse, Gaidois (2019) plaide pour une **repolitisation de l'activité d'accompagnement** par la création d'espaces au sein de l'incubation pour favoriser les échanges sur la mission sociale des projets et les modèles sociétaux auxquels ils tentent de contribuer et la création de ponts avec les écosystèmes sociaux, économiques et politiques extérieurs à l'incubation. Inclus au programme sur-mesure défini par Alter'incub, le dispositif pédagogique que nous avons co-construit pourrait constituer un tel espace !

Encadré 3 - De l'effet de l'accompagnement sur la volonté transformatrice des projets

Production finale d'un stage de 6 mois au sein d'Alter'Incub Auvergne Rhône-Alpes (AuRA), ce mémoire est une tentative d'analyser l'influence d'un parcours d'accompagnement sur les projets incubés, tout en l'articulant avec les autres influences exercées par les acteurs périphériques qui constituent l'écosystème des organisations de l'innovation sociale dans la région AuRA (Avisé, 2022).

Cette étude entend présenter différentes définitions de l'innovation sociale afin de mieux comprendre les implications qu'engendre celle défendue par Alter'Incub, dans un champ organisationnel où tout le monde ne partage pas cette définition. En effet, Alter'Incub cherche à favoriser l'émergence d'une innovation sociale au sens d'un « système d'innovation territorialisé, inclusif et participatif », tel que le définissent Richez-Battesti et al. (2012). Les **enjeux inclusifs et participatifs** sont au cœur des tensions observées sur le terrain : comment inclure des acteurs d'horizons divers, à commencer par les porteurs de projet, et assurer leur participation dans la réalisation du projet, alors même que le monde de la conduite de projets est normé au point d'en devenir normalisateur ? Dès lors, il s'agit d'étudier les répercussions que peut générer un parcours d'accompagnement sur les projets, pour le meilleur et pour le pire. Évidemment, l'expertise apportée par les accompagnateurs s'avère un atout précieux, mais elle peut aussi **brider les projets dans leur volonté transformatrice de**

la société. La volonté d'un changement des pratiques et des représentations dans différents secteurs (bien vieillir, alimentation, habitat, inclusion...) souhaité par les porteurs de projet se trouve confrontée à ce qu'une enquêtée décrit comme « un principe de réalité », qui n'est autre que l'influence des forces qui viennent soumettre les projets à certaines normes. Différents mécanismes sont étudiés afin de comprendre ce qui pousse les porteurs de projet à adopter des comportements parfois isomorphiques, au détriment de la volonté transformatrice du projet. Cela va de la nature des financements aux visions court-termistes des différents acteurs du milieu en passant par la mesure d'impact.

Plus largement, ce mémoire **interroge le lien parfois contradictoire entre institutionnalisation de l'accompagnement et volonté de transformation sociale**. D'un côté, l'institutionnalisation peut être considérée comme la reconnaissance du processus d'accompagnement et de son intérêt, voire parfois même comme une concrétisation. D'un autre côté, l'institutionnalisation vient d'autant plus normer les manières et modalités d'accompagnement, de l'impératif de professionnalisation des salariés accompagnateurs à la définition d'un parcours d'accompagnement précis, qui peut s'avérer peu modulable aux besoins des porteurs de projet. De par la nature novatrice au cœur des projets, leurs parcours tendent à être moins prévisibles que ceux des projets entrepreneuriaux plus classiques.

La méthodologie d'enquête employée est celle d'une démarche inductive, c'est-à-dire en partant de l'empirique pour aller vers le théorique, de l'observation vers son explication. Ainsi, ce mémoire est produit sur la base de quatorze entretiens menés, notamment avec des membres des équipes d'Alter'Incub (AuRA, Centre Val-de-Loire, Occitanie Méditerranée) et des porteurs de projet (incubés ou anciennement incubés), ainsi qu'avec d'autres acteurs du secteur (chargé-e d'accompagnement au sein d'autres structures et intervenant-e-s dans le parcours d'accompagnement d'Alter'Incub). L'intention était de ne pas « normer » les paroles des enquêté-e-s

aux attentes de l'enquêteur de la même manière que leurs projets peuvent être normés par les attentes des acteurs de l'accompagnement. Ainsi, il s'agissait autant que faire se peut, de relever la parole des enquêté-e-s à travers des entretiens semi-directifs, pour les mettre en relation les unes avec les autres lors de l'analyse, afin d'en faire ressortir les différences et les similitudes dans les expériences faites dans le champ de l'accompagnement à l'émergence de projets d'innovation sociale.

Retrouvez le mémoire de
Léopold Arberet [ici](#)

Conclusion

La co-construction avec Alter'incub de ce dispositif pédagogique permet aux étudiant-e-s, mais aussi à nous praticien-ne-s et enseignante de l'accompagnement à l'innovation sociale, de mesurer l'écart entre théorie et pratique. En sortant d'une certaine zone de confort d'apprenant-e et d'analyste, les étudiant-e-s développent des compétences en maïeutique et réflexivité et une certaine capacité d'adaptation en fonction de l'interlocuteur-riche, mais aussi appréhendent mieux les réalités de l'innovation sociale. En retour, leurs questionnements et leurs regards nourrissent la réflexion de l'incubateur quant à ses outils et pratiques, afin de renforcer la dimension transformatrice des projets accompagnés. En somme, ce dispositif témoigne des intérêts croisés à faire se rencontrer étudiant-e-s, praticienne-s et chercheur-e-s en ESS.

Léopold Arberet

Les enjeux sont grands et multiples. Pour y faire face, il nous faut croiser les regards et les modes de faire. C'est ce que propose humblement ce dispositif auquel j'ai eu la chance de participer, sous différents rôles. C'est d'abord en tant qu'étudiant en ESS que j'ai découvert ce dispositif, et c'est en partie cette découverte qui m'a amené à travailler à Alter'Incub en tant que chargé de programmes : pour soutenir des initiatives collectives qui prennent racine sur le terrain, nourries par l'expérience vécue de celles et ceux qui ressentent un besoin, en opposition à des chantiers orchestrés par des technicien-nes trop souvent déconnecté-es du terrain ou à des projets d'entrepreneuriat social qui vise à générer un profit personnel sur un besoin social bien réel. Certain.es parlent de « faire le pari du collectif »... Il me semble plus pertinent d'évoquer « le seul choix raisonnable » : celui du collectif, au sens large. Et c'est justement ce que propose le dispositif, en élargissant les contours des collectifs porteurs de projet le temps de quelques mois, en les enrichissant des points de vue d'étudiant.es.

Camille Dière

Je dédie mon temps et mon énergie depuis 8 ans dans l'ESS sur la Métropole de Lyon. Mes expériences entre l'URSCOP et Le Centsept portent sur l'ingénierie pédagogique et l'accompagnement de projets collectifs à leurs prémices sur des aspects de stratégie de développement, ancrage territorial, modèle économique et de structuration d'un fonctionnement collectif. Je suis particulièrement sensible aux sujets du logement, de la jeunesse et des migrations. Je me raconte que les transformations profondes commencent par notre propre changement de regard et infusent dans les organisations qui repensent le rapport au pouvoir, au savoir et au capital. Je suis intéressée par les enjeux de citoyenneté, de participation et de pouvoir d'agir de chacun à l'échelle locale, j'ai donc eu plaisir à travailler avec la Chaire ESS dans le cadre de mon poste à Alter'Incub notamment sur le développement du partenariat dont il est question dans ce carnet.

Séverine Saleilles

Je suis maîtresse de conférences en Sciences de Gestion à l'Université Lumière Lyon 2 et au laboratoire Coactis. Mes travaux de recherche portent sur l'émergence d'organisations et de coopérations dans les systèmes alimentaires alternatifs. Au sein de la chaire ESS, je coanime le groupe de travail « Transformations territoriales ». Responsable pédagogique de la 1^{re} année du master ESS, j'y enseigne l'entrepreneuriat. Intéressée par les pédagogies actives, j'ai eu le plaisir de co-construire depuis 2020 ce dispositif.

Bibliographie

- **Avisé** (2022), Coopérer avec les incubateurs et accélérateurs de l'ESS pour développer l'innovation sociale sur les territoires, Livre Blanc.
- **Gaidos A.** (2019), L'incubation sociale : Trois perspectives sur le travail des incubateurs dans la promotion et l'accompagnement des innovations sociales, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier.
- **Paul, M.** (2004), *L'Accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan.
- **Paul M.** (2006), « Accompagnement », *Recherche et formation*, 62.
- **Paul M.** (2022), La figure du passeur dans les pratiques d'accompagnement, *les Politiques Sociales*, n° 1-2, p. 31-41.
- **Rajosefa P.**, « Connaître sa posture de l'accompagnateur pour mieux accompagner », MasterClass Pro'Créa, septembre 2021, disponible [ici](#).
- **Richez-Battesti N., Petrella F. et Vallade D.** (2012), *wwL'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ?*, *Innovations*, vol. 2 n°38, p. 15-36.
- **Schmitt C. et Husson J.** (2014), Du réparateur au facilitateur : changement de regard sur l'accompagnement, *Entreprendre & Innover*, vol. 2-3 n° 21-22.
- **Verzat C., Jacquemin A. et Carré N.** (2021), *Accompagnateurs experts, outils magiques et entrepreneurs intelligents*, *Entreprendre & Innover*, vol. 4 n° 51, p. 68-75.

Illustration de couverture / Laura Olivieri

Synthèse graphique / Florence Rhode — Scicabulle

Direction artistique / Léa Courvoisier et Alex Lafourcade,
Direction de la communication, Université Lumière Lyon 2

Relectures / Jean-Luc Chautagnat et Arthur Petit

Comité de rédaction / Comité de suivi de la Chaire ESS

Exécution graphique / Patrick Metzger et Martine Chaillou

Secrétariat de rédaction / Fanny Lelong

Accompagner l'innovation sociale : le grand écart entre théorie et pratique ?

*Retour sur un
dispositif pédagogique
co-construit avec
Alter'incub*

*Léopold Arberet,
Camille Dière,
Séverine Saleilles
— Janvier 2025*

À partir de l'analyse d'un dispositif pédagogique du master ESS, co-construit avec Alter'incub AURA, parfois déroutant pour les étudiant-e-s mais permettant de les confronter aux réalités de l'accompagnement à l'innovation sociale, ce carnet pointe la nécessité d'un recul critique vis-à-vis des outils et d'une posture de facilitation, et questionne les effets de l'accompagnement sur la volonté transformatrice des projets.

