

Facteurs de risque et de succès de l'innovation en travail social: l'exemple du programme national Innovation Booster Co-Designing Human Services [IB CDHS]

Aline Félix

Assistante HES
Filière Travail Social

Doctorante UniNE
Institut Transdisciplinaire de Travail Social

Neuchâtel, 23 mai 2025

unine
Université de Neuchâtel

**HE
TSL**

Hes·so
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale

Innovation sociale : un potentiel prometteur

L'ensemble des processus pour élaborer de nouvelles réponses aux besoins sociaux, qui impliquent à la fois de meilleurs résultats sociaux et la participation des groupes concernés (Commission européenne, 2013)

Travail social

Un processus coopératif

Nouvelles collaborations fondées sur une plus grande démocratie (Alix et al., 2020)

Plus value, notamment pour les bénéficiaires (Parpan-Blaser, 2020)

Nouvelles connaissances et pratiques en s'appuyant sur les expertises scientifique, professionnelle et usagère (Rullac, 2020)

Les missions de la HES-SO visent à assurer l'enseignement supérieur et à exercer « des activités dans le domaine de la recherche appliquée et du développement [Ra&D] » (art. 9 al. 1 [LHES]).

Innosuisse

2018 - 2021

4 projets d'innovation sociale en Travail social

contre

156 projets d'innovation technologique de tous les domaines

(V. Moser & C. Pirinoli, communication personnelle, 02 juin 2022)

Innovation Booster (Co-designing Human Services)

Premier cycle d'innovation



Objectif

Lancer et tester des idées novatrices dans le domaine de la santé et du travail social

Perspective

Interdisciplinaire et pluridisciplinaire

Thème

Formes flexibles d'habitat et de soutien pour les seniors.



Innovation Booster Co-designing Human Services

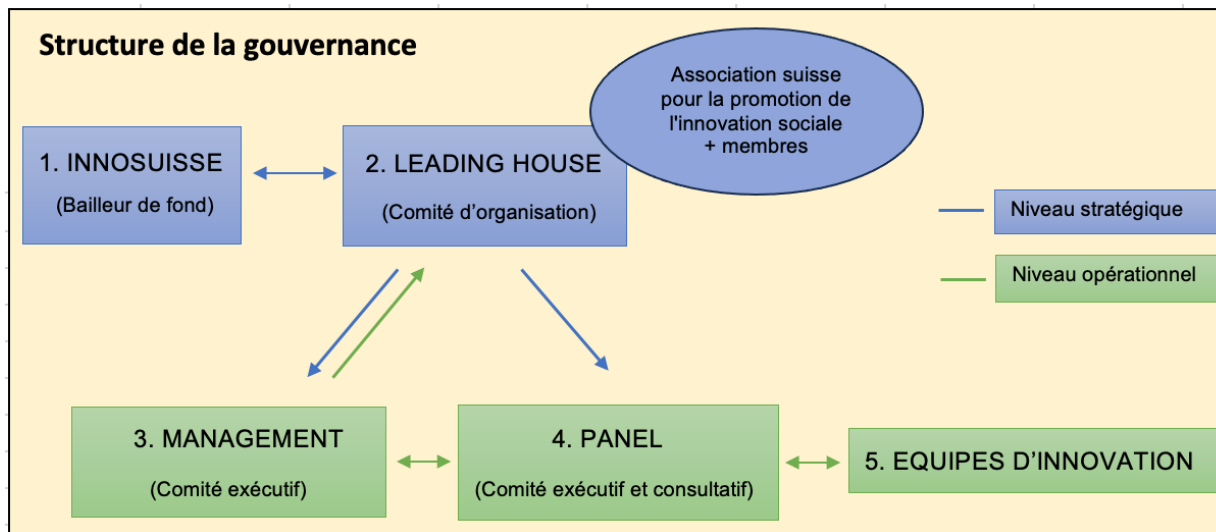


Figure 1 : Tableau schématique de la gouvernance du IB-CDHS (inspiré du schéma de l'ASPIS, 2021).

Quatre séries systématisées

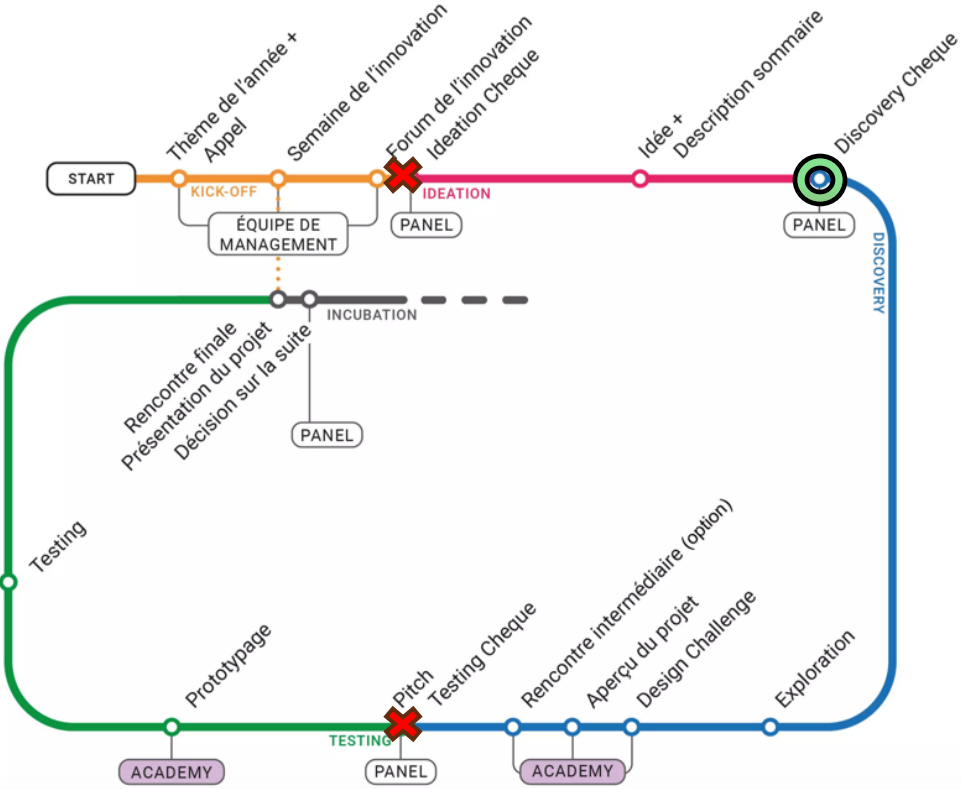


Figure 2: Cycle annuel d'innovation du IB-CDHS (ASPIS, 2021).

	Série 1 : Démarrage (2 mois)	Série 2 : Idéation (1 mois)	Série 3 : Découverte (3 mois)	Série 4 : Test (6 mois)
Ethnographie	X	X	X	X
Observation participante	2X		3X	3X
Entretiens individuels			3X	5X
Focus group				1X
Journal de terrain	X	X	X	X
Sources écrites	X	X	X	X
Combinaison de sources	X	X	X	X
Analyse thématique inductive	X	X	X	X

Figure 3: Récolte et analyse des données selon les phases du programme.

Leading House	Management	Panel	EI FR	EI DE	EI TI
1X	3X	1X	3X	1X	1X

Figure 4: Echantillon des informants au sein des organes stratégiques et opérationnels.

Facteur de risque

Les facteurs de **risque** sont des conditions ou attributs susceptibles de compromettre le développement des innovations sociales (Osborne & Fleming, 2015). Ces risques, s'ils ne sont pas gérés, peuvent empêcher la réussite des initiatives (Gjertsen, 2023).

Facteur de succès

Les facteurs de **succès** se réfèrent aux conditions ou attributs qui augmentent la probabilité que les initiatives d'innovation sociale atteignent leurs objectifs, génèrent un impact social significatif et soient durables (Parpan-Blaser, 2016).

Absence de cadre réglementaire et de ressources financières adaptés

Contrat cadre et conventions annuelles

« Si Innosuisse a fait le pas de venir de l'industrie, d'ouvrir pour les sciences sociales, ils étaient pas du tout équipés» (informant, 30 juin 2022)

Indicateurs, objectifs et évaluation des performances

Négociation de la demande de soutien en direction d'un retour sur investissement social, outre qu'économique

Mécanismes financiers

Trois composantes budgétaires : subside de base, subventions liées aux prestations et fonds de tiers
« Dans nos domaines, le financement est complètement différent parce qu'on n'a pas d'usines, d'entreprises, qui peuvent produire nos prestations » (informant, 20 juin 2022)



1. Innovation technoproductive VS sociale
2. Nature matérielle VS immatérielle
3. Impact économique VS social

Impose « la triple obligation d'être productif, d'être performant et d'être rentable » (de Gaulejac, 2006, p.35)

Absence de consensus sur l'innovation sociale

Définition polysémique

«Tout le monde reste un peu dans son coin, dans son expertise et aussi dans son coin idéologique» (informant, 1er déc. 2022)

Résultats ou processus?

« J'avais l'impression que l'objectif, enfin, le résultat prime sur tout » (informant, 24 nov. 2022)

« Il y a plein de représentants qui ont vraiment mis le point sur le résultat [...] moi, j'ai toujours aussi regardé le processus » (informant, 1er déc. 2022).

Degré de nouveauté

Dichotomie entre innovation incrémentale et radicale

«Les projets sont très peu innovatifs [...] Le renouvellement de quelque chose qui est déjà existant n'est pas considéré comme une innovation » (informant, 27 oct. 2022).



1. Difficulté de consolidation et uniformité des évaluations (Besançon & Chochoy, 2015)
2. Déficit d'indicateurs et d'outils de mesure standardisés au champ (Kleszczowski, 2020)
3. Faible considération de l'ancrage territorial de l'IS (Richez-Battesti, 2012; Parpan-Blaser & Rullac, 2023)

Hégémonie des acteurs et des savoirs académiques

Asymétrie d'accessibilité

« La promotion des activités circule prioritairement au sein de la communauté scientifique et utilise un langage académique » (extrait du journal de terrain).

«Le langage entre les sciences, les organisations et aussi les utilisateurs finaux est très différent» (informant, 10 nov. 2022)

Asymétrie de représentativité

Sous représentation des acteurs non académiques (extrait du journal de terrain)

«L'implication des usagers comme des stakeholders est encore vachement sous-estimée » (informant, 24 nov. 2022).

Asymétrie de pouvoir

« Nous avons encore un peu une approche élitiste puisque moi, comme représentant, je sais quel est ton problème » (informant, 1er déc. 2022).

« L'idée c'était d'avoir un minimum de contrôle parce que le processus lui-même implique aussi de générer certaines attentes » (informant, 28 nov. 2022).



1. Logique top down : inadéquation des solutions proposées avec les besoins réels (Cloutier, 2003; Loeffler, 2021)
2. Méthodes traditionnelles: juxtaposition des savoirs et enjeux identitaires (Godrie, 2021; Jankowski & Lewandowski, 2017)
3. Participation consultative et risque d'instrumentalisation (Arnstein, 1969; Juan, 2021)

Adoption de pratiques de codesign

Méthodes créatives et participatives

Brainstorming, dessins, scénarios, maquettes, etc.

« C'est un processus très ouvert qui fait appel à une forme de créativité extra académique pour que tout le monde participe » (informant, 24 nov 2022)

Articulation des savoirs

« C'est du *learning by doing* dans un, hum, *an ongoing process* » (informant, 20 juin 2022).

« On mobilise vraiment cette intelligence collective pour réfléchir plus large et aussi pour produire de nouveaux savoirs ou pratiques » (informant, 10 nov. 2022).

Collaboration et inclusion

« Le but de cette démarche collaborative c'est de réunir des personnes hétérogènes et compétentes dans des domaines hétérogènes pour qu'ils puissent cocréer et puis, enfin, faire émerger des idées qui répondent bien aux besoins et attentes de la population » (informant, 09 nov. 2022).

« Ça demande beaucoup de coordination, c'est fondamental de fédérer l'équipe de travail par des normes claires et des valeurs partagées » (informant 10 nov. 2022)



1. Démarche d'expérimentation, d'adaptation et d'apprentissage collectif (Bucolo et al., 2015 ; Cloutier, 2003; Omer et al, 2021)
2. Logique horizontale/bottom up: Participation contributive et partenariale (Arnstein, 1969; Godrie, 2019)
3. Empowerment, émancipation et reconnaissance favorisant des innovations à fort impact social (Besançon et al., 2014; Jaeger & Bouquet, 2017)

Démocratisation des relations et décolonisation des savoirs

Participation démocratique

« L'innovation doit quand même être aussi portée par ceux qui l'utilisent » (informant, 1er déc. 2022)


« Il est important que l'innovation se fasse hors murs » (informant, 27 oct. 2022)

Gouvernance participative

« Si on vise des actions et des décisions partagées, c'est en tous cas important d'avoir des rôles clairs pour qu'ils soient complémentaires » (informant, 24 nov. 2022).

Remise en question des hiérarchies traditionnelles

« C'est une approche qui demande qu'on sorte un peu de nos domaines d'expertise et que l'on donne peut-être aussi de la place à d'autres savoirs, méthodologies, manières de penser et, oui, à d'autres manières de faire » (informant, 10 nov. 2022).

- 
1. Reconnaissance des usagers comme citoyens et la valorisation de l'expertise usagère (Heijboer & Rullac, 2021)
 2. Transformation du modèle d'innovation: de l'économie et l'Université aux terrains et à la société (Godrie & Heck, 2021, Guay, 2015)
 3. Respect des principes éthiques et démocratiques, et des valeurs humaines et participatives du travail social (Avenir social, 2010)

Visibilité politique

Coproduction de la R&D

«C'était vraiment un peu, c'était assez intéressant la dynamique politique que ça a pris» (informant, 30 juin 2022)


«Le lien entre la recherche et la pratique permet de sensibiliser les deux côtés, comment les uns et les autres ils fonctionnent, quels sont les besoins» (informant, 20 juin 2022).

Consolidation du soutien

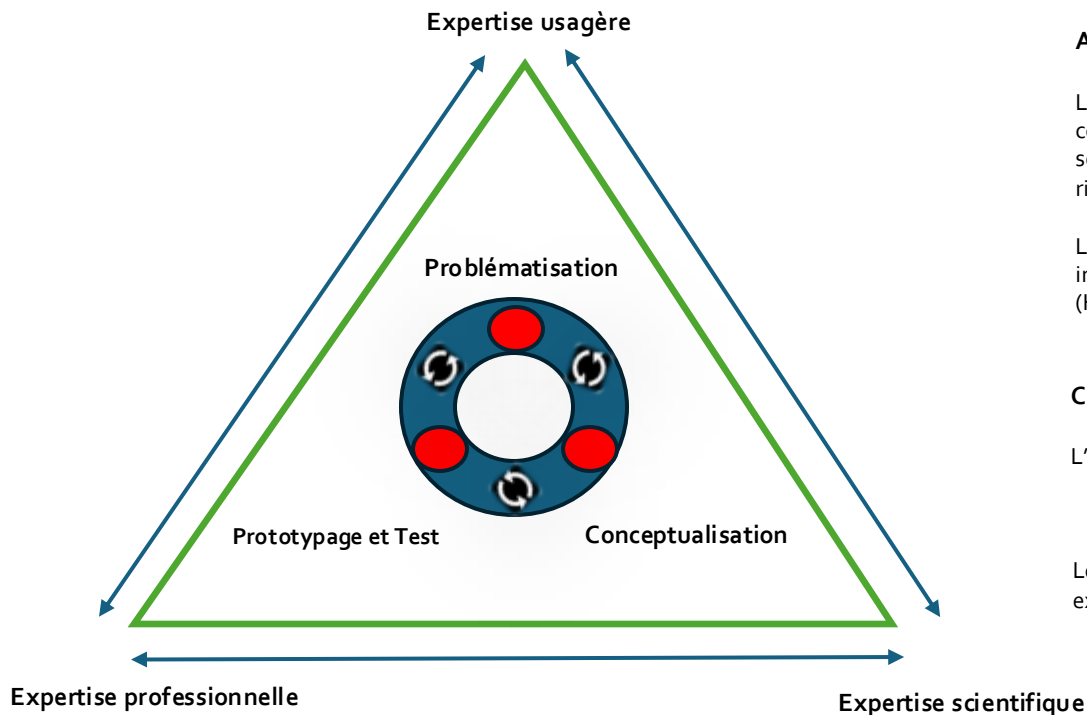
« Le financement pour stimuler la R&D dans ce domaine n'est pas conçu comme important [...] l'impact vision va vraiment dans ce sens, donc plus de soutien, plus d'argent pour la recherche, mais aussi des changements, de vrais changements au niveau des structures, des financements et des prestations en elles-mêmes» (informant, 20 juin 2023).

Approche transdisciplinaire

« Travailler directement avec les usagers ça pourrait changer le domaine de la recherche et ce qui devient important dans la recherche [...] mais aussi pour toutes les organisations et les personnes qui travaillent dans les secteurs ça pourrait amener des bénéfices » (informant, 10 novembre 2022).

- 
1. Coproduction de la R&D sur la base d'une approche holistique qui relève de la transdisciplinarité (Grand, 2021)
 2. Science de l'action (Sommerfeld, 2014) : la légitimité du travail social passe par une science plus proche et opérationnelle (Alix & Autès, 2023)
 3. Reconnaissance et institutionnalisation des innovations sociales du travail social comme discipline et profession éthique (Penven, 2015)

Implications de l'innovation pour le Travail social



Approche constructiviste

La définition des besoins et les solutions est issue d'une coconstruction métissée où « trois types de savoirs sont appelés à se rencontrer, à dialoguer et à construire un nouveau savoir, plus riche, plus complet et plus vrai » (Brun et al, 2018, p. 411)

L'hybridation des expertises « constitue la matrice de construction interne de la connaissance et de la pratique du travail social » (Heijboer & Rullac, 2021, p. 216)

Caractère subversif

L'innovation sociale opère un **changement** de

- **Territoires** : disciplinaire, géographique, institutionnel, social
- **Territorialités** : relations entre entités, mentalités, postures, pratiques

Les méthodes humaines tel que le codesign favorisent l'articulation des expertises et soutiennent ce changement

Recommandations pour favoriser...

... une approche de l'innovation « plus distribuée, décentralisée et participative »
(Dahlander & Wallin, 2020, p.2)

Cadre réglementaire et financier

- Adapter les cadres réglementaires
- Assurer des financements flexibles et adaptés

Consensus sur l'innovation sociale

- Renforcer la communication et impliquer les parties prenantes
- Développer des outils pour mesurer les impacts
- Reconnaître la capacité du travail social à générer « des projets à la fois vecteurs de nouveauté et de continuité » (Rullaç, 2021, p.151).

Participation et inclusion

- Renforcer la communication hors cadre académique
- Promouvoir des méthodes collaboratives et des pratiques de codesign
- Assurer une représentation équilibrée de tous les acteurs

Reconnaissance et soutien politique

- Sensibiliser les décideurs politiques
- Etablir des politiques plus adaptées
- Augmenter le soutien institutionnel et financier

Merci de votre écoute !



Références

- Alix, J.-S., Autès, M., & Marlière, E. (2020). *Le Travail social en quête de légitimité*. Presses de l'EHESP.
- Arnstein, S. R. (1969) A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, (35)4, 216-224. <https://www.participation-et-democratie.fr/a-ladder-of-citizen-participation>
- Commission européenne. (2013). *Guide to social innovation*.
- Cloutier, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale ? *Crises*.
- de Gaulejac, V. (2006). La part maudite du management : l'idéologie gestionnaire. *Empan*, 1(61), 30-35. <https://doi.org/10.3917/empa.061.35>
- Fleming, S.-S., & Osborne, S. (2015). Conceptualizing risk and social innovation: An integrated framework for risk governance. *Society and Economy*, 37(2), 165-182. <https://doi.org/10.1556/204.2015.37.2.2>
- Gjertsen, H. (2023). A theoretical discussion of how common understanding and reflection upon need for resources can prevent risks underlying social innovations. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 60, 1-9. <https://doi.org/10.1177/00469580231152078>
- Godrie, B. (2019). La co-construction des savoirs au prisme de l'épistémologie et des inégalités sociales. *SociologieS*. <https://doi.org/10.4000/sociologies.11620>
- Godrie, B. & Heck, I. (2021). L'approche participative, la recherche-action et leurs principales stratégies d'enquête et d'inclusion des groupes subalternisés. Consulté le 28 juillet 2023 à l'adresse : <https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/projetthese/chapter/methodes-de-recherche-participative-recherche-action-et-sciences-citoyennes/>

- International Association of Schools of Social Work. (2017). *International definition of Social Work*. <https://www.eassw.org/global/definition-internationale-du-travail-social/>
- Kleszczowski, J. (2020). Comment évaluer l'impact social des organisations à but non lucratif ? Le cas d'Apprentis d'Auteuil. *Finance Contrôle Stratégie*. <https://doi.org/10.4000/fcs.5731>
- Loi fédérale du 30 septembre 2011 sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles. (Loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles) (RS 414.20 ; État le 1^{er} mars 2021).
- Omer, J., Palluault, O. & Laroche, R. (2021). S'approprier la R&D sociale : les termes clés pour une culture commune ? La R&D publique et sociale, une nouvelle manière de réformer? [Dossier]. *Horizons publics*, 23, 31-78.
- Parpan-Blaser, A. (2016, April 21). Contributions de la recherche à l'innovation en travail social? [Conference presentation]. Commission tripartite, Lausanne, Switzerland.
- Parpan-Blaser, A. (2020). Innovation sociale. In J.-M. Bonvin, V. Hugentobler, C. Knöpfel, P. Maeder, & U. Tecklenburg (Eds.), *Dictionnaire de politique sociale suisse*. Éditions Seismo. <https://doi.org/10.33058/seismo.20729>
- Parpan-Blaser, A. & Rullac, S. (2023). Entwicklung von Innovationen in der Sozialen Arbeit durch Copy & Paste? In *Soziale Innovation 2023* (pp.11-20). Hochschule für Soziale Arbeit FHNW
- Rullac, S. (2020). L'innovation en Travail social : un objectif à définir et des processus à caractériser. *Revue Suisse de Travail social*, 139-156.
- Rullac S., (2021, 26 juillet). D'usager·e à expert·e: le travail social en mutation», *REISO, Revue d'information sociale*. <https://www.reiso.org/document/7735>