

N°3 | SEPT. 2025

ELLYX

INTER LIGNES

→ Déplier les horizons





PRÉAMBULE

CROISER LES PARALLÈLES

Interlignes veut contribuer à rebattre les lignes de force du paysage de l'innovation. À travers un regard transverse, nous explorons le potentiel de transformation de l'innovation face aux enjeux critiques du siècle.

Edité par le centre de diffusion Ellyx, *Interlignes* se positionne comme une revue des récits en cours d'écriture et comme celle des pages blanches prêtes à être remplies. C'est un espace dédié à celles et ceux qui considèrent l'innovation non pas seulement comme une finalité technique, mais comme une ressource de créativité, de dialogue et de solutions concrètes au service des défis collectifs.

Notre revue s'organise autour de trois paris :

→ **Lire entre les lignes**

Parce que nous croyons que la diffusion de connaissances est essentielle pour comprendre un monde mouvant, nous recherchons et partageons des idées qui bruissent pour éclairer les tendances et les débats en cours. Au fil de votre lecture, vous trouverez des entretiens experts mais aussi des études de cas inédites.

→ **Réduire les distances sur les lignes de front**

Parce que nous croyons qu'il est urgent de sortir des approches balisées, nos dossiers « Recherche » se concentrent sur des travaux qui visent à réunir les acteurs de l'innovation, au-delà des disciplines et des secteurs. Notre question centrale : comment organiser la coopération pour mieux servir le bien commun ?

→ **Penser en dehors des marges**

Parce que nous croyons que l'innovation demande de la rigueur, de la méthode mais aussi des idées de rupture, nous restons fidèles à nos principes fondateurs en favorisant dans ces pages des approches iconoclastes, réalistes et audacieuses.

→ Dans ce numéro, nous parlons
**ÉCOSYSTÈMES ET
TRANSFORMATIONS**

Les pages suivantes ont été pensées avec sincérité et motivées par l'envie de dialoguer avec vous. Les analyses proposées sont celles d'Ellyx et n'engagent que leurs auteurs. Pour en débattre, *Interlignes* s'accompagne aussi d'espaces d'échanges et d'apprentissages collectifs. Si vous souhaitez en savoir plus, faites-le nous savoir en nous écrivant à : Interlignes@ellyx.fr

Rédaction

- Aurélie Beaugency
- Amandine Gimenez
- Defne Guvenc
- Sébastien Palluault

Conception graphique

- Marine Tirand

Remerciements

- Frédéric Bosqué
- Patrick Cohendet
- Mahel Coppey
- Marie-Hélène Muller
- Valérie Revest
- Stéphane Veyer

Crédits photos

- Eric Cruz López
- Estelle Offroy
- Donostia/San Sebastian 2016
- MizzD
- Paulo Valdivieso
- Sergey Pesterev
- Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität

01

PENSÉES MODERNES

REGARDS CROISÉS

Valérie Revest ————— 8
Professeure des universités en Sciences Économiques, iaelyon

Patrick Cohendet ————— 11
Professeur titulaire, HEC Montréal

GRAND ANGLE ————— 14

Transformation sociale et écosystème d'innovation : un dialogue impossible ?

DÉCRYPTAGE ————— 18

Le cycle itératif des démarches de transformation sociale

02

NOUVELLE ARCHITECTURE

→ Dossier

PROSPECTIVE ————— 22

**Recherche - entreprises -
société : des dynamiques
d'innovation à interfacier**

GRILLE DE LECTURE ————— 24

**Un cadre d'appui
aux dynamiques de
transformation sociale**

CAS D'ÉTUDE ————— 26

**Faire du travail un moteur
de transition écologique
et sociale**

ANALYSE ————— 30

**Concevoir un démonstrateur
écosystémique territorial :
4 apprentissages à retenir**

Par Frédéric Bosqué et
Marie-Hélène Muller, TERA

ENTRETIEN ————— 34

Avec Stéphane Veyer
Co-fondateur de la
Manufacture coopérative

TRIBUNE ————— 36

**Intermédiaire pour favoriser
l'innovation sociétale**
Par Aurélie Beaugency, Ellyx

03

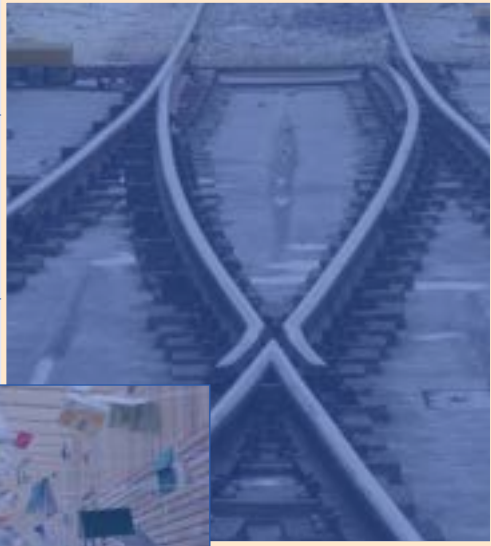
IDÉES LARGES

3 QUESTIONS À ————— 39

Mahel Coppey
Présidente du RTES

NOTE DE LECTURE ————— 40

**Véhicule intermédiaire :
gadget passager ou
véritable étincelle d'un
changement de paradigme ?**



→ Une fenêtre sur les réflexions contemporaines qui dessinent la société en germe



PENSÉES

MODERNES

TRANSFORMER LES PROCESSUS D'INNOVATION A L'AUNE DES GRANDS DEFIS DE SOCIETE

AVEC VALÉRIE REVEST



CARTE DE VISITE

→ Professeure des universités en Sciences Économiques, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin Lyon 3

→ Responsable de la valorisation de la recherche dans l'équipe de Direction de l'iaelyon

Vous avez récemment appelé, dans la revue Innovations¹, à une évolution des politiques publiques face aux défis dits « pernicieux ». Quelle lecture faites-vous des orientations en matière de politique d'innovation ?

Valérie Revest → Les politiques publiques de soutien à l'innovation, en Europe et en France, ont souvent fonctionné par mécanismes de tâtonnements et d'imitations (vis-à-vis des Etats-Unis) et selon une logique d'« essais-erreurs », compte-tenu d'un environnement complexe, incertain et mouvant. Aujourd'hui, on observe dans de nombreux pays dits développés une orientation marquée des politiques publiques vers de grands domaines jugés prioritaires - les transitions écologique et numérique ou encore la question d'une alimentation saine et durable -, qui peuvent bénéficier à certaines périodes

de financements importants. Cependant, on constate souvent un manque d'articulation entre ces grands programmes et les actions au niveau local. En outre, « les grands défis sociétaux », intègrent des enjeux complexes que l'on peut qualifier de problèmes pernicieux. Ces derniers² révèlent les limites des politiques d'innovation classiques et soulignent leur inefficacité pour répondre à des problématiques multidimensionnelles et en constante évolution. Ces défis nécessitent en effet des approches articulant dimensions technologiques, sociales, culturelles et institutionnelles. C'est dans ce contexte qu'a émergé en sciences politiques et sociales, le courant des politiques d'innovation à visée transformative (« transformative innovation policies³ »), pour inviter à repenser en profondeur les cadres et outils de l'action publique dans le domaine de l'innovation. Il existe actuellement deux

¹Isabelle Liotard et Valérie Revest (2024). *Grands Challenges et politiques publiques d'innovation : un état des lieux*

²EISENHARDT, K. M., GRAEBNER, M. E., SONENSHEIN, S. (2016), *Grand Challenges and Inductive Methods: Rigor without Rigor* Mortis, *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113-1123

³Edler, J., Weber, M. (2025): *The governance of transformative mission-oriented STI policies*, in: Edler, J., Matt, M., Polit, W., Weber, M. (eds.): *Transformative Mission-Oriented Innovation Policies*: Edward Elgar Publishing (in print)

grandes dynamiques qui apparaissent au premier abord contradictoires mais qui pourraient devenir complémentaires : d'une part, des politiques orientées vers de grandes missions (Mission-oriented innovation policies), inspirées entre autre par les travaux de Mariana Mazzucato⁴. Elles soulèvent l'idée que seul l'État peut jouer un rôle central pour orchestrer l'orientation des innovations vers des objectifs jugés comme cruciaux pour le futur de nos sociétés, particulièrement dans des domaines qui ne peuvent pas être couverts uniquement par des acteurs privés et les mécanismes de marché. D'autre part, des approches fondées sur les petites victoires (« small wins ») : des initiatives locales portées par des acteurs publics, souvent modestes mais concrètes, qui répondent à des enjeux sociaux spécifiques d'un territoire. Ces politiques locales ont pour originalité de s'appuyer sur de nouvelles procédures qui incluent et engagent les citoyens lors de différentes étapes, en théorie : de la conception à l'évaluation de l'action publique en passant par sa mise en œuvre. On peut imaginer ainsi des formes de co-construction d'accompagnement à l'innovation entre des acteurs publics et l'ensemble des parties prenantes du territoire.

Comment peut-on penser l'articulation de ces deux dynamiques ?

V.R → Une des pistes qui me semble cruciale, c'est la

dimension « processus ». Dès la volonté d'élaboration d'une nouvelle action publique, les citoyens devraient être intégrés dans une démarche de co-construction. Cela implique de discuter ensemble des finalités, de la manière dont on veut procéder, de la mise en œuvre, et aussi des méthodes d'évaluation. On devrait également observer ex-post si les objectifs définis ensemble ont été tenus, et si la situation a changé afin de s'adapter. Il est plus facile de constituer ce type de dynamique processuelle au niveau des territoires qu'au niveau national. À l'échelle locale, l'acteur public peut en effet, dès le début du processus, solliciter et faire intervenir les citoyens avec les acteurs classiques de l'innovation. Dans ce contexte, je pense que les acteurs académiques comme les universités ou différents think tanks appropriés auraient un rôle à jouer pour accompagner les parties prenantes et être garants de la prise en compte des questions sociales, environnementales et démocratiques. Enfin, cela devrait également se traduire par davantage de partenariats entre des ministères ou des agences publiques comme l'ADEME, des acteurs publics locaux, des organisations dédiées à l'innovation. De manière générale, cela impliquerait une évolution de la conception des politiques de soutien à l'innovation de façon à s'ouvrir à la diversité des parties prenantes et à favoriser les interactions. Mais cela suppose que des collectifs d'acteurs travaillent

ensemble avec détermination et engagement sur ces problématiques.

Comment s'assurer que les enjeux sociaux et écologiques ne restent pas périphériques ?

V.R → Dans ce processus de co-construction le défi majeur est de mieux relier les indicateurs microéconomiques aux indicateurs macroéconomiques, afin que les enjeux d'innovation sociale et environnementale ne soient pas traités à la marge... S'agissant de l'évolution des logiques d'innovation, transformer des indicateurs de type microéconomique nécessite de parvenir à faire coexister des valeurs sociales et/ou écologiques avec des valeurs économiques. Bien sûr cela ne peut se faire que de manière incrémentale. Il faudrait par exemple que les entreprises innovantes puissent dialoguer avec les parties prenantes autour de nouveaux repères microéconomiques. Ensuite, il serait indispensable de développer une capacité de réflexivité et de flexibilité de la part de tous les acteurs concernés. C'est-à-dire qu'à chaque étape on puisse se demander : est-ce qu'on est satisfait de l'étape précédente ? Est-ce qu'on continue dans ce sens, ou bien y a-t-il une nouvelle dimension au défi sociétal abordé qui nous pousse à ajuster nos actions ? Cela signifie qu'il faut pouvoir imaginer d'autres dispositifs, à la fois sur le fond (les questions traitées) et sur la forme. Par exemple, les grands concours d'innovation ont été à l'origine

⁴MAZZUCATO, M. (2018), *Mission-oriented Innovation Policies: Challenges and Opportunities*, *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 803-815.
⁵BOURS, S. A. A, WANZENBÖCK, I., FRENKEN, K. (2022), *Small Wins for Grand Challenges: A Bottom-up Governance Approach to Regional Innovation Policy*, *European Planning Studies*, 30(11), 2245-2272.

d'avancées technologiques favorables à l'ensemble de la société. Ils ont même été utilisés à certaines périodes de manière à contourner la propriété intellectuelle (plus précisément les brevets) et les mécanismes de marché.

Comment le monde académique peut-il contribuer à aligner davantage les innovations avec une finalité sociétale ? Y a-t-il une approche commune ?

V.R → Nous pouvons lister trois grandes catégories d'obstacles. Premièrement, il y a encore des croyances bien ancrées et notamment une vision « purement » technosolutionniste selon laquelle l'innovation technologique suffira à résoudre tous les problèmes. Deuxièmement, il y a aussi le risque réel de voir les sciences sociales utilisées dans des formes de « greenwashing », sans que cela ne remette réellement en question la finalité des démarches d'innovation. Et puis, il y a une troisième catégorie d'oppositions, qui rejettent toute contrainte ou orientation prédéterminée et revendiquent une autonomie totale dans les directions choisies pour les innovations. Malgré ces freins et divergences, de réels changements sont perceptibles dans le monde académique. Une réelle difficulté réside dans la nécessité de débattre collectivement des finalités poursuivies. En effet nous ne partageons pas tous la même conception de la notion de progrès pour la Société. On peut alors s'interroger sur le rôle que peuvent jouer les universités et le monde

académique plus largement dans un « nouvel » écosystème d'innovation. C'est un sujet très stimulant et il y a beaucoup de choses probablement à inventer. Par exemple le domaine des innovations sociales représente un terrain riche à défricher. Beaucoup d'acteurs potentiellement impliqués n'ont pas encore de connaissances fines sur le sujet et il y aurait un vrai travail pédagogique à mener pour favoriser le développement de structures ou d'infrastructures de soutien à l'innovation sociale. Il ne s'agirait pas juste de sensibiliser, mais d'expliquer, d'apporter des éléments de connaissances et de compréhension solides. La communauté scientifique et les démarches interdisciplinaires peuvent jouer ce rôle d'autant plus que l'innovation sociale nécessite une meilleure articulation des différentes formes d'innovation (technologique, organisationnelle, de services, de produits, etc.).

Quelles seraient les conditions de réussite ou les écueils à éviter pour mener à bien ces processus d'innovation multi partenariaux ?

V.R → Un défi majeur est de relier ces formes d'innovation sans les hiérarchiser ni en considérer certaines - comme l'innovation sociale - comme secondaires. Cela suppose de prendre en compte au moins leur spécificité, les acteurs impliqués et le contexte d'émergence. La construction d'écosystèmes qui relient ces acteurs pourrait vraiment faire avancer l'innovation sociale dans le monde académique

et au-delà. Néanmoins, on observe aussi qu'il existe des problèmes liés à la co-construction d'actions publiques et à l'ouverture à davantage de participation des parties prenantes. En effet, certains acteurs participent mais pas tous, donc ce type de processus n'est pas forcément représentatif des intérêts et des besoins de l'ensemble. De plus, dans certains cas, on peut être confronté au risque que des lobbies ou groupes d'intérêt s'organisent pour participer collectivement et orienter certaines démarches et cadres de décision. Je pense malgré tout qu'au niveau local, les acteurs peuvent réussir à coopérer et atteindre des objectifs communs, même si cela ne satisfait pas tout le monde complètement... Mais si co-concevoir au niveau local reste faisable, co-mettre en œuvre apparaît comme un défi supplémentaire à ne pas négliger dans le processus : il faut s'assurer du suivi dans le temps et également gérer le renouvellement des collectifs engagés. On pourrait imaginer des structures intermédiaires (publiques-privées) se situant entre les politiques de soutien à l'innovation (les grands programmes) lancées au niveau national et les acteurs locaux qui les mettent en œuvre avec des processus adaptés. En d'autres termes envisager de nouvelles structures et/ou procédures permettant de connecter autrement le niveau local et national, et de les faire interagir efficacement... ■

REGARDS CROISÉS

COMPRENDRE LE RÔLE PIVOT DES ACTEURS DU MIDDLEGROUND DANS LES TRAJECTOIRES D'INNOVATION

AVEC PATRICK COHENDET



CARTE DE VISITE

→ Professeur titulaire, Département d'affaires internationales, HEC Montréal

→ Doyen de la faculté des Sciences économiques et vice-président de l'université de Strasbourg

→ Ses travaux portent sur l'économie et le management de l'innovation, de la connaissance et de la créativité

Vos travaux portent notamment sur les communautés d'innovation.

Pourriez-vous en proposer une définition et revenir sur ce qui les caractérise ?

Patrick Cohendet → Les communautés d'innovation sont des groupes de passionnés qui se rassemblent autour d'un domaine de connaissances, de pratiques professionnelles (par exemple le corps infirmier) ou d'un intérêt commun (comme les communautés artistiques) de façon tout à fait volontaire. Ces communautés sont un gisement important de création et de diffusion de connaissances et sont en plein développement. Elles jouent ainsi un rôle de plus en plus important à côté d'organisations conventionnelles formelles (telles que les entreprises, les institutions de recherche, l'État et

ses institutions publiques, etc.). De nombreuses idées qui en sont issues ont changé le monde. Par exemple, l'ordinateur personnel est né d'une communauté de passionnés d'informatique qui ont commencé à bricoler dans des garages de la Silicon Valley (comme celui de Steve Jobs et Steve Wozniak), puis ont travaillé au sein d'une plateforme collaborative (l'accélérateur de l'Université de Stanford). Dans cet espace collaboratif, des communautés de passionnés et des membres d'organisations formelles (départements de recherche de Stanford, firmes privées comme Atari, etc.) ont interagi intensément ensemble pendant près de 10 ans, en créant un véritable écosystème d'innovation, pour mettre en pratique leurs idées et développer cette innovation majeure qui a révolutionné la société.

Le Cirque du Soleil est un autre exemple, bien connu et documenté, ici à Montréal. Le Cirque était à l'origine une communauté d'artistes de rue (à Baie-Saint-Paul au Québec), qui, connaissant un succès croissant, se sont progressivement organisés. La Ville de Montréal s'est mobilisée pour soutenir cette structuration en facilitant l'installation de la troupe dans des locaux qu'ils avaient choisis, et situés dans le quartier Saint-Michel, l'un des plus pauvres de la ville. L'installation des locaux du Cirque du Soleil a suscité le développement à proximité de la cité des arts du cirque, la TOHU, qui est un centre d'expérimentation et de diffusion. La TOHU permet aux artistes de s'entraîner et de développer leurs projets mais aussi aux habitants du quartier de profiter de cette implantation, notamment en termes d'emplois et d'accès à la culture. Le centre emploie exclusivement des personnes issues du quartier et la scène est accessible à tous lorsqu'elle n'est pas utilisée pour des représentations. La carrière voisine a été transformée en un immense parc et ce qui était autrefois un quartier défavorisé et mal perçu est devenu un espace populaire et visité. C'est donc la rencontre entre une communauté d'artistes et une organisation conventionnelle formelle (ici la Ville) qui a favorisé une nouvelle dynamique dans le quartier autour d'un projet centré sur les arts de la scène.

Cette rencontre entre acteurs formels et informels au sein d'écosystèmes hétérogènes semble déterminante pour consolider les démarches d'innovation de terrain. Quelles sont les conditions pour la créer ?

P.C → Il y a d'une part, l'*Underground*, c'est le niveau de l'écosystème où se produit l'émergence des idées. Il est plutôt composé d'individus, qui se réunissent au sein de communautés informelles ou de collectifs de projets, qui s'organisent autour du partage de connaissances, et qui sont à l'origine d'initiatives créatives. Et de l'autre, l'*Upperground* qui rassemble les acteurs formels publics et privés qui disposent des leviers pour agir. L'enjeu, et la difficulté, c'est de savoir comment amener à la surface ce qu'il se passe dans l'*Underground* pour que l'*Upperground* en prenne connaissance et le soutienne. Cela nécessite des structures intermédiaires d'interaction entre les acteurs de l'*Underground* et ceux de l'*Upperground*, qui constituent le « *Middleground* ». Elles sont absolument nécessaires pour détecter les innovations de l'*Underground*, trouver les moyens d'alerter les acteurs de l'*Upperground* et développer la dynamique permettant d'aboutir à des innovations arrivant à trouver un marché. Ces structures jouent un rôle indispensable dans l'écosystème et le processus d'innovation, entre d'un côté des grandes structures organisationnelles et de l'autre les porteurs d'initiatives.

Je vois beaucoup d'exemples de ces plateformes de *Middleground* ici au Canada, et beaucoup moins en France. Or, ces structures présentent un intérêt majeur en termes d'efficacité comme d'impact social. Plutôt que de recourir à d'énormes dépenses publiques ou de laisser les écosystèmes de l'*Underground* se développer seuls et sans moyens, les

dispositifs *Middleground* font l'interface entre les deux niveaux. Ils permettent de repérer, fédérer et soutenir les solutions à développer. Par exemple, à la ville de Laval au Québec durant l'épidémie de COVID, les établissements équivalents aux EHPAD français ont enregistré beaucoup de décès. Dans le même temps, de nombreuses initiatives émergeaient localement pour les personnes âgées mais sans s'articuler entre elles. La Ville de Laval a donc aidé à la création de structures intermédiaires pour permettre aux proches aidants et aux dynamiques locales de se coordonner afin de mieux accompagner les personnes.

Vous évoquez un rôle de pivot de ces structures Middleground dans les écosystèmes. Pourriez-vous préciser comment cela se traduit dans leurs rôles et fonctions ?

P.C → Le premier enjeu est la reconnaissance (*enactment*) par l'*Upperground* d'une initiative de l'*Underground* comme source potentielle d'une véritable innovation. Cette reconnaissance facilite l'accès à des ressources mobilisables par l'*Upperground* pour permettre le développement de la démarche.

Le deuxième enjeu est celui d'orchestration. Pour qu'un écosystème d'innovation fonctionne bien, pour qu'il y ait une bonne connexion entre ceux qui innovent et ceux qui soutiennent et financent, une bonne orchestration de ces interactions est nécessaire. Cette orchestration du *Middleground* repose sur des rôles qui sont très différents de ceux qu'on

retrouve habituellement dans les organisations : il faut un *orchestrateur* (qui organise les relations entre les membres), des *knowledge brokers* (qui pensent, innovent et nourrissent la réflexion), des *boundaries spanners* (qui font la liaison entre les écosystèmes), etc. Ce sont des fonctions essentielles qui participent au bon fonctionnement des écosystèmes.

Cette approche des Middleground peut-elle permettre de répondre aux défis de société ?

P.C → L'approche hiérarchique « top-down » est sans doute nécessaire dans certains domaines, comme l'aéronautique ou le spatial, qui ne se seraient pas développés sans l'impulsion de la politique publique nationale. En revanche, elle est moins pertinente dans de nombreux domaines où les *Middleground* peuvent aussi jouer un rôle important et ce sans mobiliser des budgets excessifs. Les deux approches peuvent coexister, il ne s'agit pas de choisir l'une au détriment de l'autre, mais de réfléchir différemment à la manière d'appréhender les enjeux. Et leur coopération est d'ailleurs une condition de pérennité : les structures informelles dépendent fortement de structures institutionnelles. Il y a de nombreux cas, notamment dans le secteur de la santé, où la rupture de ce lien constitue un véritable écueil. Par exemple durant la COVID, des communautés de pratiques d'infirmières se sont mises en place pour prendre en charge

les patients ne souhaitant pas se rendre à l'hôpital. Cela a donné lieu à de nombreuses innovations tant dans les pratiques que dans les parcours de santé et de soin. Le sujet n'était plus que la personne malade venue à l'hôpital mais qu'elle puisse être soignée à domicile. Ces communautés ont longtemps reçu le soutien de la Direction de l'hôpital. Cependant, dès lors que les personnes qui composent la direction ont été amenées à changer à la fin de leur mandat, ces communautés n'ont su préserver la confiance construite et non plus bénéficié du soutien de l'*Upperground*. Sans soutien institutionnel les communautés se sont effondrées. Cela montre bien que sans appui de l'*Upperground*, le *Middleground* trouve ses limites en termes de ressources.

Quels seraient selon vous les leviers qui permettraient de renforcer l'innovation au service de l'intérêt général ?

P.C → Il y a un besoin constant d'évaluer la valeur générée par ces structures, de comprendre leur utilité et d'organiser très tôt les règles du partage de la valeur. Prenons l'exemple du LIO, un centre de recherche à l'hôpital de Montréal, qui travaille sur la conception et le développement de technologies de la santé avec de nombreuses applications comme la reconstruction faciale après des accidents ou des maladies. C'est devenu un *living Lab* pour co-développer des innovations en impliquant les patients, leurs familles, le personnel hospitalier,

des artistes, des industriels etc. Ce *living Lab* a donné lieu à de nombreuses innovations et au dépôt de plusieurs brevets. Dans ce cas, le partage de la valeur a été traité tacitement : en contrepartie d'une liberté dans le dépôt des brevets, les entreprises participant au *living lab*, ont accepté de réinvestir dans le financement du *living Lab* notamment pour soutenir les recrutements en R&D. Un équilibre a ainsi été trouvé entre intérêt des entreprises et intérêt du centre de recherche.

Mais un des points majeurs selon moi est le fait qu'il existe énormément d'initiatives qui émergent dans l'*Underground* et que très souvent elles se font concurrence. Quand ce sont des entreprises, ce n'est pas gênant car il y a une logique de marché ; quand ce sont des associations, des acteurs non-lucratif, qui se font concurrence, il y a un véritable problème. Il y a un enjeu à mieux orchestrer ces initiatives pour qu'elles agissent ensemble, sinon elles n'auront pas un soutien suffisant de l'*Upperground*, des pouvoirs publics comme des entreprises.

Un autre intérêt de l'orchestrateur est de canaliser ces communautés. Ce sont souvent des groupes de passionnés, des bénévoles qui ne disposent pas d'un cadre d'organisation et de décision aussi structuré que celui d'une entreprise. Or, c'est un enjeu majeur de les aider à structurer leur capacité d'innovation, la développer et la révéler aux communautés de l'*Upperground*. ■

TRANSFORMATION SOCIALE ET ÉCOSYSTEME D'INNOVATION : UN DIALOGUE IMPOSSIBLE ?

Cet article a été rédigé au nom d'Ellyx, sur la base de réflexions collectives menées en son sein.

Alors que les politiques publiques de soutien à la recherche et à l'innovation entendent favoriser le développement de la Société par la créativité et l'innovation, une multitude d'expérimentations sociales façonnent et influencent de nouveaux modèles, en changeant les mécanismes sociaux, politiques, économiques. Sommes-nous face à deux mondes parallèles qui s'ignorent, s'opposent ou en attente d'un terrain de rencontre ?

DU MINITEL À FRANCE 2030, UN HORIZON TECHNOLOGIQUE INDÉPASSABLE ?

Si l'innovation est traditionnellement associée aux entreprises et à leur capacité à transformer des idées en produits ou services, elle s'inscrit aussi dans une culture nationale plus large. Un système national d'innovation (SNI) se définit comme « *un réseau d'institutions publiques et privées dont les activités et interactions initient, importent, transforment et diffusent de nouvelles technologies*¹ ». Il comprend l'ensemble des flux financiers, légaux, technologiques...qui organisent la production et la diffusion de l'innovation dans un pays et peut se décliner en systèmes sectoriels d'innovation (SSI), dans des domaines ou filières spécifiques. En France, le SNI actuel est le résultat d'une implication forte de l'État depuis les années 1990, mobilisant la commande, la recherche et le financement publics. Il est d'ailleurs toujours fortement animé par de grands organismes de recherche publics, les universités, des pôles de compétitivité, des structures de financement comme Bpifrance ou encore des dispositifs fiscaux comme le Crédit Impôt

Recherche. Ce modèle, qui a pu être qualifié de « *colbertisme high-tech*² », a longtemps croisé souveraineté technologique, fierté nationale et planification industrielle. Plusieurs lois (Loi Allègre de 1999) et orientations ont favorisé un rapprochement entre universités et entreprises, la création de start-up, le dépôt de brevets à travers des politiques incitatives (CIFRE, CIR). L'État a également largement favorisé la mise en place d'une architecture de soutien à l'innovation, en facilitant un maillage dense de structures d'interface et d'accompagnement : création du label French tech en 2013, organisé en réseaux d'entreprises, quelques 450 incubateurs³ accélérateurs et autres campus français, souvent adossés à de grandes organisations, et financés en partie notamment par le ministère de l'Enseignement supérieur et les collectivités locales. En ce sens, le SNI est traditionnellement apparu comme un outil central de compétitivité nationale, privilégiant une lecture de l'innovation centrée sur la valorisation économique, le marché et l'industrialisation des biens et services. Cette culture dominante, technologique et industrielle, a progressivement

¹Freeman, Christopher. (1987). *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*

²Cohen, Elie. (1992). *Le colbertisme high tech. Économie des Télécoms et du Grand Projet*

³Étude XERFI. (2024). *Les perspectives des incubateurs et accélérateurs d'ici 2026*

absorbé et intégré les courants alternatifs qui pouvaient en contester les effets : l'innovation « verte », la bannière *tech for good*, l'entrepreneuriat social, les démarches RSE, ... Aucune de ces approches n'est réellement parvenue à se constituer en sous-système sectoriel. Elles se trouvent aujourd'hui plutôt redéployées à l'intérieur du cadre national d'innovation, sans pour autant le bouleverser radicalement ou en tirer un avantage structurant.

INNOVATION PARTOUT, TRANSFORMATION NULLE PART ?

Alors que les aspirations à la transformation de la Société sont très fortes (revendications sociales, politiques, écologiques) l'écosystème d'innovation semble intervenir à la marge sur les grands enjeux de la Société. Cette approche entretient le sentiment que, pour paraphraser Jacques Ellul⁴, la technique est le principal moteur de la société et de l'action politique, reléguant au second plan les dimensions humaines, sociales ou démocratiques. Des thématiques comme le changement profond des institutions pour une plus grande robustesse, l'essor de pratiques sociales et culturelles pour promouvoir une plus grande équité et justice sociale, l'émancipation des individus et la préservation des ressources naturelles, sont peu explorées sous l'angle de la R&D. Pourtant elles constituent un vaste champ d'expérimentation et d'innovation pour répondre à la faiblesse des liens, voire la déconnexion, entre les réformes politiques, les mouvements sociaux et les progrès technologiques. Cela ne signifie pas que ces sujets sont sans impact sur les politiques publiques d'innovation, au contraire ils sont de plus en plus incontournables. La difficulté

tient beaucoup à la nature même des objets de travail. En effet, les enjeux centraux de nos sociétés relèvent de problèmes dits pernicieux, qui, comme décrit par Rittel et Weber⁵, échappent à toute formulation définitive, ne disposant pas de réponse « vraie ou fausse, mais (seulement) bonne ou mauvaise ».

Qu'il s'agisse du changement climatique, de la gestion de l'eau, de la pauvreté ou du chômage, il n'est pas possible de tester des solutions en laboratoire et à ce titre, « chaque essai compte ». L'interdépendance des problèmes rend les solutions nécessairement imparfaites et sources de controverses faute « de théorie qui nous indique comment déterminer ce qui pourrait être considéré comme le meilleur état pour la société [...] Au lieu de cela, nous avons dû nous appuyer sur les axiomes de l'individualisme qui sous-tendent la théorie économique et politique, en déduisant, en fait, que le bien-être public général découle de la somme des choix individualistes. Et pourtant, nous savons que ce n'est pas nécessairement le cas ».

Ces problèmes soulignent notre difficulté à appréhender les enjeux systémiques à partir d'une pensée complexe qui, selon la formule d'Edgar Morin, ne se réduirait ni à la science, ni à la philosophie mais les ferait dialoguer. La question de la transformation est donc aussi celles des rapports de pouvoirs : qui a la capacité à définir ce qui est un problème ? Qui décide des priorités à mettre à l'agenda ? Comment s'organise la constitution et la diffusion des savoirs dans un contexte culturel dominant ? C'est précisément là que se déploie le théâtre d'actions des innovateurs qui

cherchent à développer des démarches de transformation sociale.

FACE AUX URGENCES COMPLEXES, DES UTOPIES RÉELLES

Dans *Envisioning Real Utopias*, Erik Olin Wright⁶ fait le lien entre pratiques alternatives et transformation sociale. Cela peut concerner des initiatives relevant de l'économie sociale et solidaire comme le résultat de mouvements sociaux non contestataires dont la portée n'est pas toujours bien perçue. À l'instar de Wikipédia, qui, grâce à quelques 700000 contributeurs volontaires a refondé l'accès aux savoirs encyclopédiques, de façon gratuite et avec une qualité suffisante pour perturber un marché entier, Wright souligne comment des initiatives citoyennes peuvent agencer de nouvelles relations et coopérations, façonner des usages et des pratiques, détourner l'usage de lieux et de technologies et contribuer à l'émergence de nouvelles normes. Selon Wright, qui défend une vision « émancipatrice » des sciences sociales, les alternatives esquissent un futur souhaitable, mais c'est à travers leur développement en processus de transformation qu'elles se réalisent. Il propose ainsi une théorie de la transformation articulée autour de quatre composantes indissociables :

1) Une perspective critique, qui met en lumière les mécanismes de pouvoir et de reproduction sociale et affirme la volonté de repenser la manière d'aborder les problèmes. 2) Une lecture stratégique des contradictions sociales, impliquant la formulation de solutions, le déploiement d'actions et la mobilisation de ressources.

⁴Ellul, Jacques. (1954). *La technique ou l'enjeu du siècle*.

⁵Rittel, Horst W. J. & Weber, Melvin M. (1973). *Dilemmas in a general theory of planning*.

⁶Wright, Erik Olin. (2010). *Envisioning Real Utopias*.

3) Une dynamique développementale des systèmes (les conditions sociales économiques, politiques, technologiques évoluent constamment et obligent les acteurs à adapter leurs stratégies en conséquence). 4) Des stratégies d'acteurs collectifs, inscrites dans des cadres de coopération et d'expérimentation qui suivent une double visée : utopique (vers un idéal plus juste et démocratique) et concrète car ancrée dans des expériences existantes confrontées aux normes et institutions actuelles.

Rappelons que ces démarches, même si elles peuvent être militantes, sont à la croisée d'approches standards : elles empruntent à la science leur dimension critique et, au monde entrepreneurial, leur objectif d'application. De plus en plus de démarches de transformation sociale peuvent également inclure de la R&D, voire de la R&D sociale⁷. Néanmoins, elles semblent trouver un faible écho au sein de l'écosystème d'innovation. Pourtant, l'État, et la technostructure en général, jouent un rôle incontournable pour que les innovations, y compris sociales, puissent dépasser le stade d'expérimentation locale. Erik Olin Wright rappelle que les initiatives citoyennes émergent souvent dans les marges selon une stratégie interstitielle, mais que leur consolidation suppose des dynamiques symbiotiques, c'est-à-dire une articulation avec les institutions existantes capables de leur donner une assise. De même, Patrick Cohendet⁸ (voir notre entretien p.11) décrit le passage de l'Underground (ou les marges créatives et innovantes) au Middleground (les espaces de traduction et de médiation) puis à l'Upperground (les structures institutionnelles). Cette articulation montre que, sans relais

institutionnels et politiques, les innovations sociales risquent de rester confinées à des niches. Avec le soutien de l'État et des organisations établies, elles ont une chance de voir leur diffusion contribuer à une transformation systémique. Comme le rappelle Juan-Luis Klein⁹, « pour qu'une transformation s'opère, il faut d'abord qu'émerge une nouvelle vision, une nouvelle façon de définir les problèmes ainsi que les solutions à y apporter » d'une part, mais aussi « pour s'imposer largement, le nouveau paradigme doit s'appuyer sur de nouvelles représentations (la capacité d'imaginer combinée à la capacité d'oublier) et des expérimentations réussies [...] Mais, même si ces innovations suscitent des imitations en raison de leur réussite exemplaire, elles ne se diffusent largement qu'avec l'aide de nouveaux arrangements institutionnels (lois, réglementation, institutions, ententes internationales, répartition des pouvoirs selon diverses échelles, programmes et mesures diverses) qui permettront de vaincre les résistances au changement d'une partie des acteurs concernés et soutenir les innovateurs ».

DES DÉTOURNEMENTS ET DES PASSERELLES

Comment organiser la rencontre entre les logiques dites *bottom up*, incarnées par les démarches de transformation sociale et souvent fondées sur des expérimentations locales, et les logiques descendantes des politiques de soutien à l'innovation ? Il serait inexact de dire que les liens entre le SNI et acteurs non lucratifs (collectivités, ONG, associations, entreprises sociales etc.) n'existent pas. Mais c'est plutôt le processus que la nature de l'innovation qui est concerné : « Les politiques d'innovation sont

en pleine mutation, passant d'une approche traditionnellement centralisée, axée sur les grands projets Science, Technologie, Industrie et Innovation nationaux à une vision plus décentralisée, privilégiant la gouvernance des systèmes d'innovation, et des écosystèmes particuliers fondés sur l'entreprise ou les territoires »¹⁰. Toutefois, cette dynamique ne suffit pas à créer une véritable transformation sociale, notamment parce que les dispositifs de soutien, même s'ils sont mieux diffusés, sont souvent peu pertinents pour des ambitions sociétales. Aujourd'hui, les principales politiques publiques qui visent à résoudre les grands enjeux sociétaux, comme France 2030, restent dominées par une conception économique et largement structurées par la relation pouvoirs publics – entreprises, sans prise forte avec les mouvements sociaux. Même les démarches expérimentales (Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée, Sécurité sociale de l'alimentation, les conventions citoyennes sur la fin de vie, les temps de l'enfance...) résonnent peu au sein de l'écosystème d'innovation. Il existe peu de structures assurant l'interface entre le monde de l'entreprise, les acteurs publics, le secteur associatif et les institutions de recherche mais, depuis une vingtaine d'années, des passerelles se sont organisées pour faciliter les liens entre transformation sociale et innovation. A l'échelle territoriale française, citons, par exemple, les pôles territoriaux de coopération économique, lancés en 2009 et dont la vocation est de regrouper des collectivités, des réseaux de l'ESS, des centres de recherche et de formation, autour de projets de développement durable local. Mais la place des institutions de

⁷Omer, Jade. (2024). Une Recherche & Développement appliquée à l'innovation sociale ?

⁸Cohendet, Patrick, Grandadam, David & Simon, Laurent. (2010). The anatomy of the creative city.

⁹Klein, Juan-Luis. (2010). L'innovation sociale : Émergence et effets sur la transformation des sociétés.

¹⁰Laperche, Blandine, & Uzunidis, Dimitri. (2025). Innovation systémique et systèmes d'innovation.

recherche y est très limitée et peu adossée aux démarches initiées.

D'une façon générale, il est intéressant de constater que nombre de lieux hybrides situés à la croisée de l'action citoyenne, de l'innovation et de la recherche résultent d'une réinterprétation et d'une réappropriation de concepts dont la fonction initiale était assez éloignée de leurs usages actuels. Cette évolution pourrait, entre autres, être une tentative de réponse à une architecture du SNI qui laisse peu d'espace aux acteurs de la transformation sociale. Ainsi, les tiers-lieux désignaient à l'origine, chez Ray Oldenburg¹¹, des espaces neutres et conviviaux (cafés, bibliothèques...) qui « favorisent le sens de la communauté ». Le Manifeste [français] des tiers-lieux (2013) élargit la notion en parlant d'interface où se fait l'interconnexion et le partage de biens et de savoirs, de structures collectives et transdisciplinaires pouvant favoriser l'innovation. Le même processus s'observe pour les Fab Labs, conçus au sein du Massachusetts Institute of Technology (MIT) comme des « laboratoires locaux, permettant l'invention en donnant accès à des outils de fabrication numérique¹² ». Ils ont essayé dans les territoires et dans les discours sur l'innovation, et revendiquent aujourd'hui de nouvelles formes de production et de circulation des savoirs, bien au-delà du cadre de leur charte internationale. Autre exemple, les Living Labs s'organisent autour de projets de recherche caractérisés par l'implication de plusieurs parties prenantes dans l'identification de solutions à des besoins identifiés par les usagers ou citoyens eux-mêmes. Ils

sont eux aussi fortement territorialisés car ils émergent d'une problématique localisée et portée par un collectif d'individus, qui devient le socle de l'expérimentation. À l'origine, ces laboratoires vivants sont également nés au sein du MIT puis diffusés dans de grandes entreprises, avec la vocation à tester des technologies auprès d'usagers potentiels. La notion a évolué pour devenir « un écosystème d'innovation reposant sur une gouvernance représentative, des normes ouvertes et diverses activités et méthodes pour rassembler, créer, communiquer et fournir de nouvelles connaissances, des solutions validées, un développement professionnel et un impact social ». Ici l'innovation sociale devient à la fois un résultat et une perspective de l'approche Living Lab : « Autrement dit, la méthode des laboratoires vivants, les outils et les acteurs présents peuvent contribuer, au final, à produire une innovation sociale destinée à résoudre une problématique. Il s'agit donc ici de tisser des liens entre ces deux notions dans l'optique de renforcer leurs définitions respectives »¹³.

QUELQUES PISTES POUR UN DIALOGUE DE FOND

Ces trajectoires illustrent un phénomène commun : des notions issues de la sociologie (tiers-lieux), de l'ingénierie technologique (*fab labs*) ou de l'innovation ouverte (*living labs*) sont traduites et transformées en fonction des acteurs et des contextes. Dans le vocabulaire de la sociologie de la traduction il s'agit de véritables stratégies d' « acteur-réseau » : « ce qui fait le succès d'une innovation, la robustesse d'une connaissance, ce ne sont pas tant les propriétés

intrinsèques de cette innovation ou d'un fait technique, mais bel et bien la longueur et la robustesse du réseau, le fait qu'il mobilise un large ensemble d'acteurs ; ainsi « l'innovation, c'est l'art « d'intéresser » un nombre croissant d'alliés qui vous rendent de plus en plus forts¹⁴ »

La faculté d'une innovation à s'inscrire dans des réseaux étendus conditionne ainsi sa diffusion et sa pérennité. Or les démarches de transformation et leurs grappes d'innovation peinent à dépasser l'état d'expériences locales. Néanmoins quelques signaux nous semblent propices à l'établissement d'un dialogue plus fécond, que nous traduisons ici sous forme de 3 propositions :
→ **Développer les capacités des démarches de transformation sociale à assumer leurs aptitudes à produire des connaissances :** leur conceptualisation, expérimentation et démonstration offrent des cadres de débat autour de la valeur proposée.
→ **Réinterroger l'affectation de nos richesses à l'aune des besoins de la Société :** des mobilisations citoyennes, comme la récente levée de fond du Shift Project, montrent qu'accorder du financement de long terme en confiance sur des enjeux complexes est audible. Reste à ouvrir le débat sur la manière dont les financements à l'innovation sont envisagés.
→ **Changer les cadres cognitifs :** l'appel à projets PISE du CNRS ou le programme européen dédié à la Societal Readiness Level témoignent de l'intérêt à ne pas exclusivement déléguer aux technologies la résolution des problèmes fondamentaux rencontrés par la Société. L'intégration d'orientations politiques sur les défis sociétaux rappelle qu'une politique scientifique ne peut s'établir à l'extérieur de la Société. ■

¹¹Oldenburg, Ray. (1989). *The Great Good Place*.

¹²Fab Foundation (<https://fab.cba.mit.edu/about/charter/>)

¹³Scallerez, Arnaud, Joncoux, Steve, & Guimont, David (2022). *Living Labs: An approach fostering social innovations and the development of territories and communities*.

¹⁴Krich, Madeleine, Callon, Michel & Latour, Bruno. (1998). *A quoi tient le succès des innovations*.

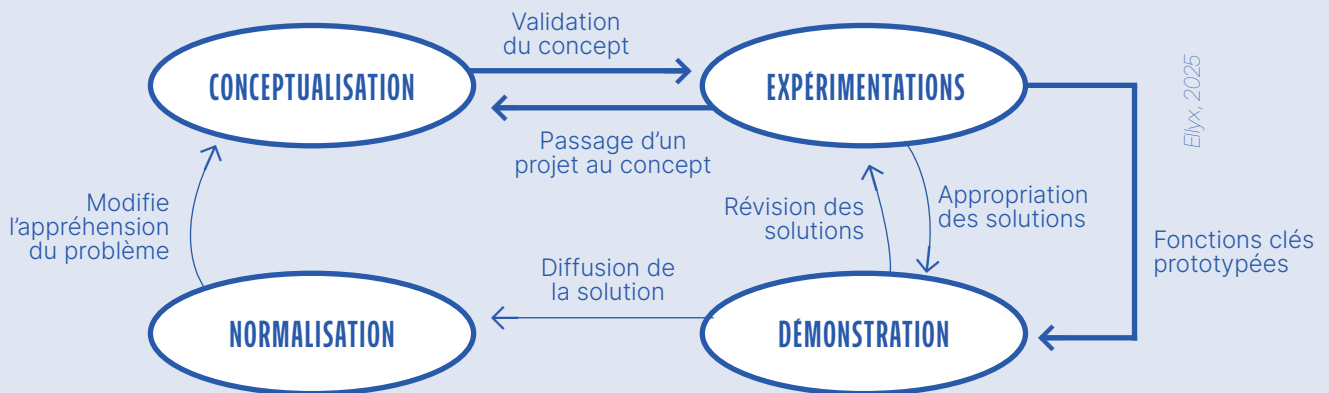
LE CYCLE ITÉRATIF DES DÉMARCHES DE TRANSFORMATION SOCIALE

CONCEPT, EXPÉRIMENTATION, DIFFUSION

COMPRENDRE LES ENJEUX DE MATURATION DU CYCLE DE TRANSFORMATION PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL

La grille d'analyse Conceptualisation- Expérimentation- Démonstration-Normalisation (CEDN) permet de modéliser le cycle d'une démarche de transformation sociale, en l'intégrant dans un processus de changement qui l'inscrit sur le temps long et mobilisant une large palette de parties prenantes. Elle permet de représenter de façon simplifiée les passages obligés de ces démarches qui empruntent à des logiques itératives.

CYCLE D'UNE DÉMARCHE DE TRANSFORMATION SOCIALE



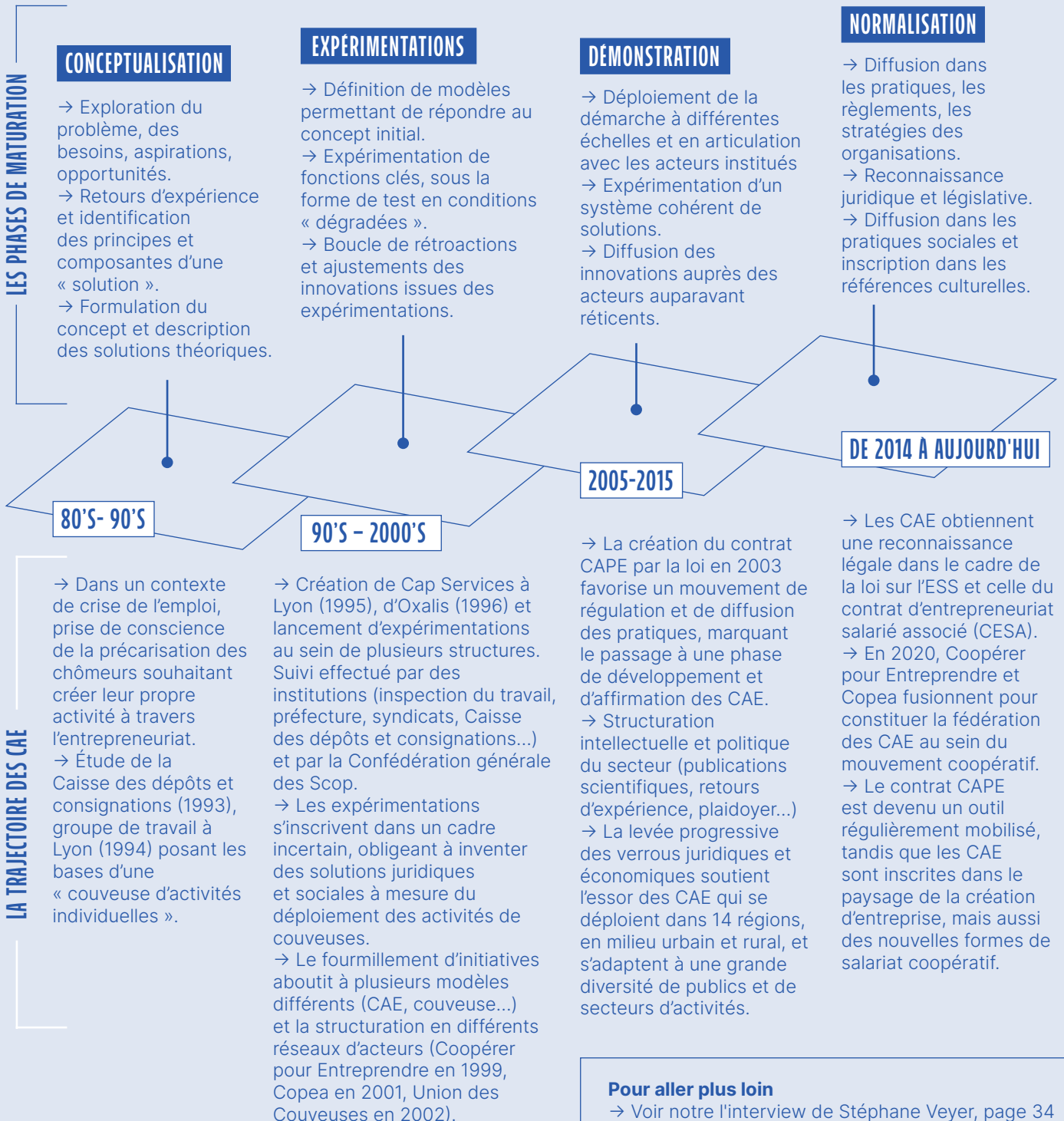
Cette grille est dérivée des travaux sur les étapes de maturation des transformations sociales projetées dans le cadre de la conception de l'échelle Societal Readiness Level, co-conçue par Elyx, le CNRS et l'Université de Poitiers et des outils conçus dans le cadre du projet. Elle a été notamment inspirée par le schéma du cycle de vie d'une innovation sociale*, produit dans le cadre du projet « Outils d'évaluation en innovation sociale », financé par le ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec et porté par Humanov-is, le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ), Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) et le Réseau québécois en innovation sociale (RQIS)*. Cette grille vise à projeter les « passages obligés » qui ponctuent la trajectoire des démarches de transformation sociale, au-delà de leur caractère itératif et non linéaire. Trois éléments essentiels nous semblent devoir être mis en lumière : tout d'abord, il s'agit de démarches collectives non réductibles à un « projet » ; ensuite, elles s'inscrivent sur une temporalité longue qui est celle de la transformation des pratiques, des représentations sociales et des cadres institutionnels ; enfin, elles mobilisent un ensemble de parties prenantes à la fois diverses mais dont le rôle évolue.

*https://www.rqis.org/wp-content/uploads/2022/01/Outils-evaluation-is-Schema-cycle-de-vie_VF.pdf

RELIRE UNE TRAJECTOIRE D'INNOVATION AVEC LE MOUVEMENT DES CAE

Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) proposent un cadre juridique et économique sécurisant, à travers l'usage du Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise (CAPE) et du Contrat d'Entrepreneur Salarié Associé (CESA). En 2024, ce modèle alternatif regroupe 11500 entrepreneurs (6592 en CESA et 4877 en CAPE) au sein de 163 structures, et permet de générer 318 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Source : fédération des coopératives d'activité et d'emploi ; <https://www.les-cae.coop>



Pour aller plus loin

→ Voir notre l'interview de Stéphane Veyer, page 34
→ *Aux entrepreneurs associés*, Ed. Repas, Elisabeth Bost, 2011

NOUVEL



ARCHI

→ **UN APERÇU DE TRAVAUX
DE R&D EN COURS POUR
IMAGINER L'ÉCOSYSTÈME
D'INNOVATION DE DEMAIN**



LE

TECTURE

RECHERCHE – ENTREPRISES – SOCIÉTÉ : DES DYNAMIQUES D'INNOVATION À INTERFACER

L'écosystème de soutien à l'innovation agit principalement à l'intersection des champs des connaissances et du marché, au bénéfice des grandes entreprises et des startups. Cette orientation répond à des enjeux de compétitivité et de souveraineté, mais laisse en retrait la dimension sociétale des innovations. Entre recherche, économie et intérêt général, existe pourtant un espace de dialogue encore peu exploré : une zone d'intermédiation et de traduction où ces différentes logiques pourraient se rencontrer et produire pour générer de nouvelles dynamiques.

Vers une zone d'intermédiation et de traduction sociétale ?

Pour se concrétiser, les démarches d'innovation sociale de rupture nécessitent un espace où les sphères économique, scientifique et d'intérêt général peuvent se rencontrer, expérimenter et produire ensemble des démonstrateurs en réponse à des besoins sociaux, territoriaux ou environnementaux.

Ce champ reste encore peu investi en raison du manque de financements adaptés, de cadres de collaboration ouverts et de reconnaissance institutionnelle. Cette situation, issue d'une conception de l'innovation où prédominent la notion de marché et d'industrialisation de technologies, de biens et de services, limite la portée d'innovations sociétales d'ampleur.

Un cadre d'intermédiation et de traduction pourrait s'appuyer sur :

- Des modes de gouvernance et des dispositifs partenariaux intégrant, au-delà des représentants du développement économique, les acteurs défendant des causes sociales, écologiques, territoriales ;
- Des cadres d'évaluation portant sur un élargissement de la conception de la valeur ;
- Une plus grande ouverture aux savoirs et aux apprentissages issus de démarches collectives et participatives ainsi que la reconnaissance d'une R&D sociale.

Un tel champ élargirait la gamme des innovations soutenues et favoriserait la reconnaissance d'un certain nombre d'acteurs (agences d'État, fondations...) jouant actuellement un rôle de premier plan dans le soutien aux innovations sociétales. Plusieurs pistes sont envisageables : la consolidation des activités de R&D dans le champ des innovations sociales, l'émergence de laboratoires communs dédiés ou l'adaptation de dispositifs existants (CIR, CIFRE...).



LES PRINCIPALES SPHÈRES D'ACTION DES DISPOSITIFS DE SOUTIEN À L'INNOVATION

Recherche et connaissances

Exemples :
Universités, écoles,
Carnot, ANR

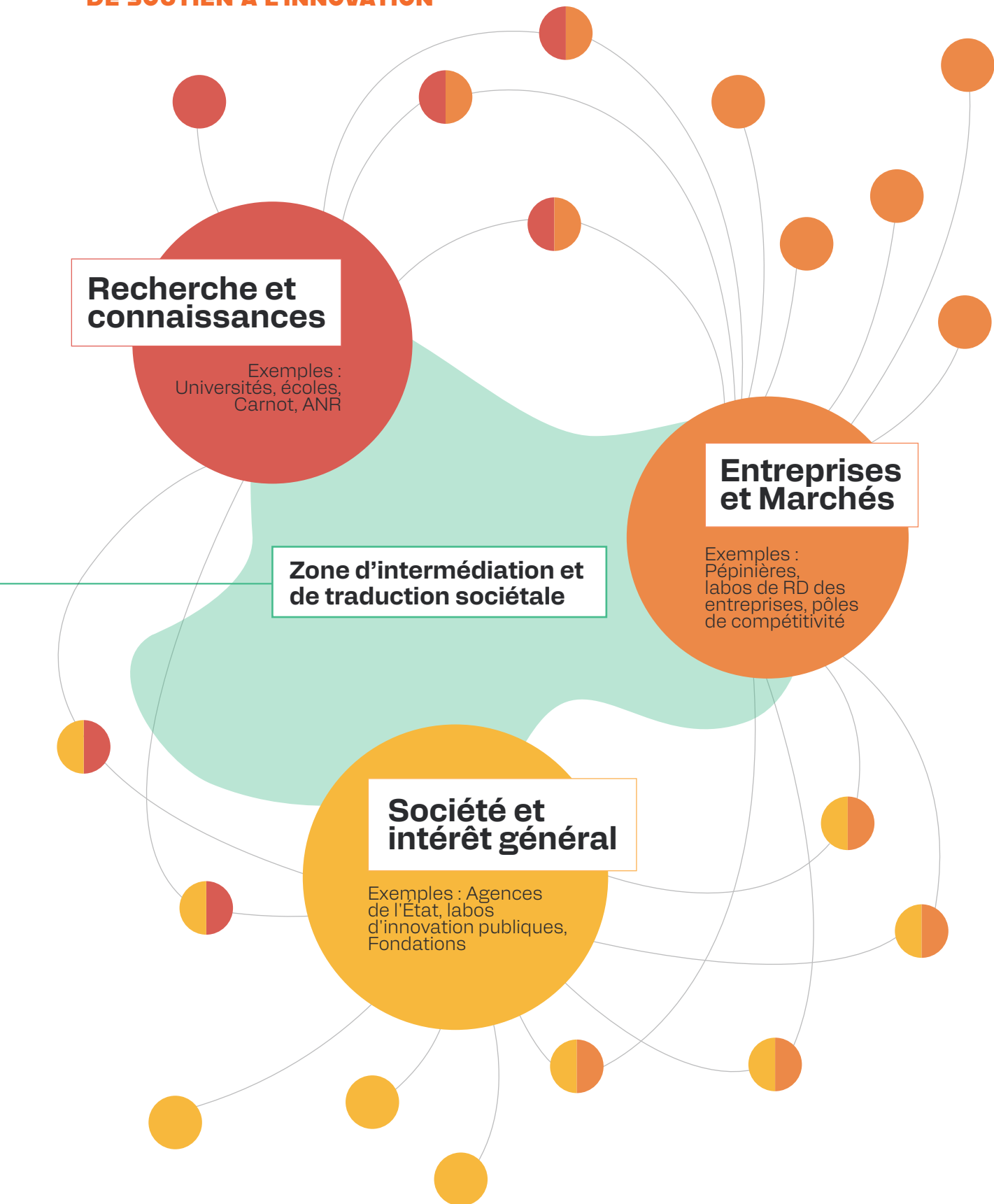
Entreprises et Marchés

Exemples :
Pépinières,
labos de RD des
entreprises, pôles
de compétitivité

Zone d'intermédiation et de traduction sociétale

Société et intérêt général

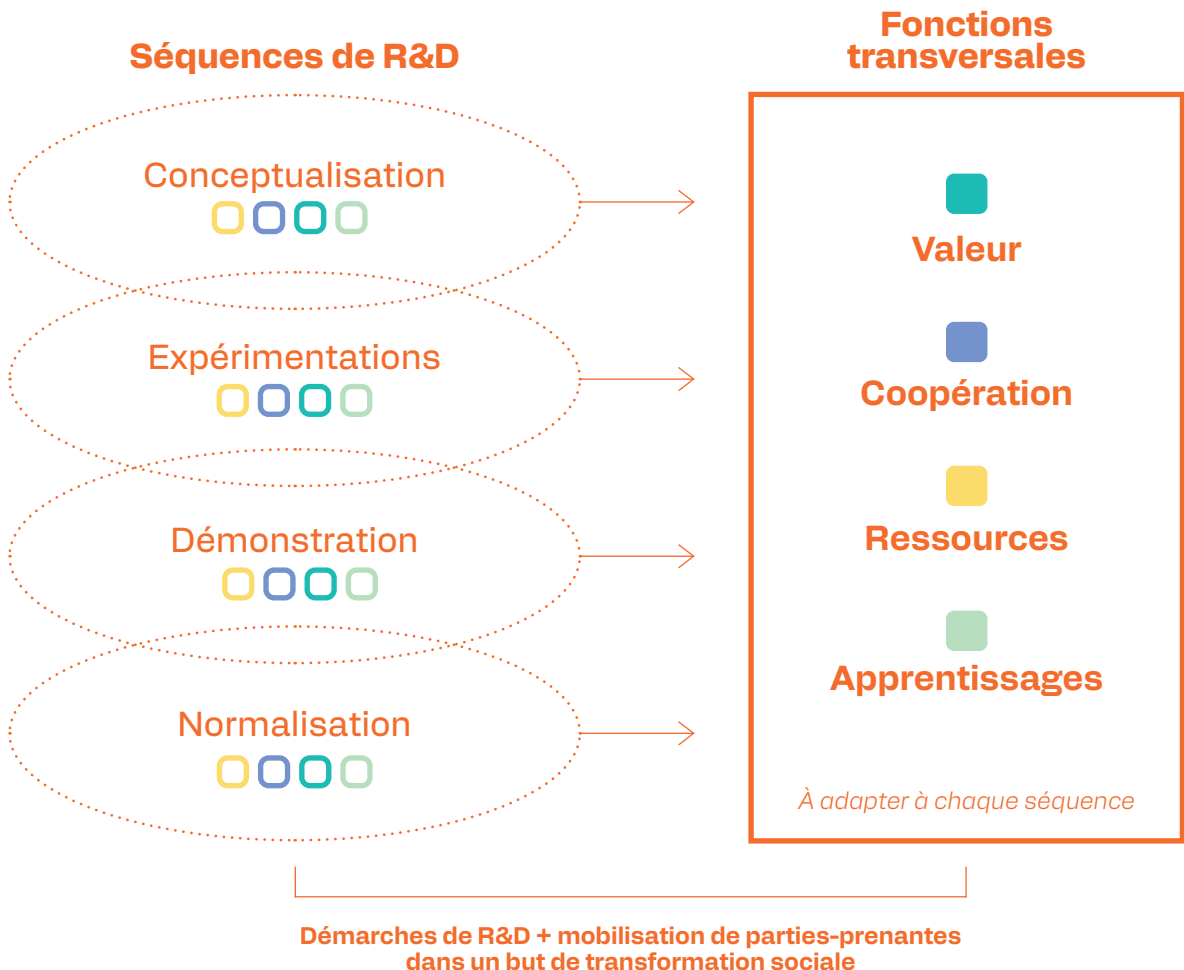
Exemples : Agences
de l'État, labos
d'innovation publiques,
Fondations



UN CADRE D'APPUI AUX DYNAMIQUES DE TRANSFORMATION SOCIALE

Depuis une quinzaine d'années, le concept d'écosystème d'innovation gagne en popularité tant du côté de la recherche, que de celui des entreprises et des décideurs publics. Si la définition est encore mouvante, il désigne généralement un ensemble organisé d'acteurs et de ressources destinés à favoriser l'émergence, le développement et la diffusion d'innovations. La chaîne de soutien classique est conçue pour accompagner les différentes phases de R&D reposant sur une appréciation via l'échelle TRL.

Si les trajectoires de transformations sociales suivent en partie des chemins analogues, depuis les premières initiatives jusqu'aux phases de normalisation, de diffusion et d'institutionnalisation (cf. page 18 et 19 de ce numéro), plusieurs activités transversales sont essentielles :



Coopération

Garantir la nature coopérative de la démarche et les principes de codécision et coresponsabilité. Permettre de nouveaux modèles de gouvernance.

→ Configurer des coopérations adaptées est essentiel pour accompagner l'évolution des démarches au fil de leur déploiement. Cela implique d'élargir les parties prenantes à chaque étape, d'articuler les différentes échelles de décision (locale, nationale...) et de faire vivre la co-responsabilité selon les compétences de chacun. Un soin particulier est à porter aux cadres d'animation : les formats de coopération doivent favoriser des apprentissages collectifs, susceptibles de transformer les représentations et les pratiques des acteurs impliqués et de les diffuser.

Ressources

Mobiliser les bonnes compétences et expertises, les aides financières et les infrastructures nécessaires à la démarche collective.

→ Mobiliser et construire de nouvelles ressources est une condition nécessaire pour renforcer les démarches de transformation sociale. Celles-ci doivent répondre à un éventail de besoins qui dépasse la seule question financière. Les ressources immatérielles (expertises, savoirs, méthodes ou encore influences) sont tout aussi déterminantes pour consolider les dynamiques collectives. Elles doivent être envisagées comme des capacités d'action élargies, qu'il s'agisse de ressources humaines (bénévoles ou salariées), techniques, technologiques, scientifiques ou politiques.

Valeur

Faire prendre conscience de la valeur, et ses différentes formes, permises par l'écosystème de transformation sociale.

→ Analyser et discuter la valeur produite à chaque étape est essentiel pour démontrer la contribution à la résolution des problématiques. Parfois envisagée sous le registre de la justification vis-à-vis de tiers, cette activité a en réalité une portée stratégique dont l'enjeu est d'objectiver les impacts et de rendre visibles des effets parfois diffus ou différés, tout en évitant des protocoles trop lourds. Enfin, elle ouvre un espace de débat, parfois controversé, qui dépasse les seuls initiateurs de la démarche et repositionne celle-ci comme une question collective d'intérêt général.

Apprentissages

Constituer et valider de nouveaux savoirs. Permettre aux acteurs impliqués de monter en compétences et formaliser leurs apports.

→ Formaliser les enseignements et les apprentissages permet de produire des connaissances techniques ou opérationnelles qui renforcent les capacités d'action des acteurs et reconnaissent leur rôle dans la production des savoirs. L'explicitation des problèmes, des essais, des erreurs et la valorisation des enseignements contribuent à légitimer l'expérience, au-delà du seul savoir expert. La formalisation produit aussi des connaissances de type scientifique, nécessaires pour interroger les effets sociaux, politiques ou institutionnels des démarches de transformation. Elle peut inclure la participation de chercheurs, et ses formes évoluent au fil du processus (capitalisation, mise en récit, outils collaboratifs) pour en faciliter l'ancrage et développer de nouvelles capacités d'agir.

Voir un exemple d'application avec l'expérimentation Osmose, pages 26 à 29

CAS D'ÉTUDE

FAIRE DU TRAVAIL UN MOTEUR DE TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOCIALE

L'engagement des jeunes et la responsabilité des entreprises sont au cœur du programme porté par le collectif Osmose*. Faisant le constat des difficultés de recrutement de jeunes par les organisations d'une part, et des écarts d'engagement des jeunes dans le modèle d'entreprise proposé, le collectif a élaboré un cadre d'expérimentation réunissant jeunes et organisations autour d'un défi commun : la transition écologique et sociale. Pendant deux ans, Osmose a testé un dispositif associant une formation et des stages, une sensibilisation à l'entrepreneuriat coopératif et l'émergence d'un écosystème d'entreprises partenaires. Aujourd'hui le collectif entre dans une nouvelle phase pour dessiner une version augmentée de cette approche expérimentale.

* Composition : une association d'éducation populaire, une fondation regroupant des entreprises, une agence d'innovation, un organisme de formation, des organisations employeuses et 40 partenaires.

La place de la jeunesse en entreprise, un objet de tension et d'attention

Quelques données

→ Seulement un tiers des jeunes se déclare satisfait vis-à-vis du travail

→ Institut Montaigne, *Les jeunes et le travail : aspirations et désillusions des 16-30 ans, 2024*. Deux jeunes sur trois refuseraient de postuler dans une entreprise peu engagée pour l'environnement. *Conseil d'orientation de la jeunesse, L'impact de la transition écologique sur l'emploi des jeunes, juin 2024*

→ Près d'un tiers des jeunes pointe le manque d'écoute du management (29 %) et le manque de confiance et l'autonomie (27 %) *Fondation Jean Jaurès, Les jeunes et l'entreprise, vague 4, 2024*

Le rapport des jeunes à l'entreprise et au travail a considérablement évolué et questionne en profondeur les organisations employeuses quant à leur politique d'attractivité : quels sont les priorités et les leviers à activer pour susciter et maintenir leur l'engagement ?

Si la place du salaire est importante, les enjeux portent également sur des thématiques plus transverses qui peuvent entrer en conflit avec les pratiques et les organisations. Citons par exemple l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle (semaine de 4 jours, césures pour projet personnel) ; la normalisation de nouveaux usages (télétravail) qui peuvent être considérés comme un attendu et non comme un avantage de l'entreprise ; la reconnaissance et l'autonomie dans la réalisation des tâches (épanouissement

et développement des compétences) ; le soutien à l'engagement individuel et collectif (mécénat de compétences, missions). Les valeurs de l'organisation deviennent également un sujet majeur d'attention, notamment dans les pratiques sociales internes : mobilisation sur les sujets d'inclusion et d'équité, l'intégration des dimensions écologiques et environnementales ou encore la politique d'engagement sociétal de l'organisation.

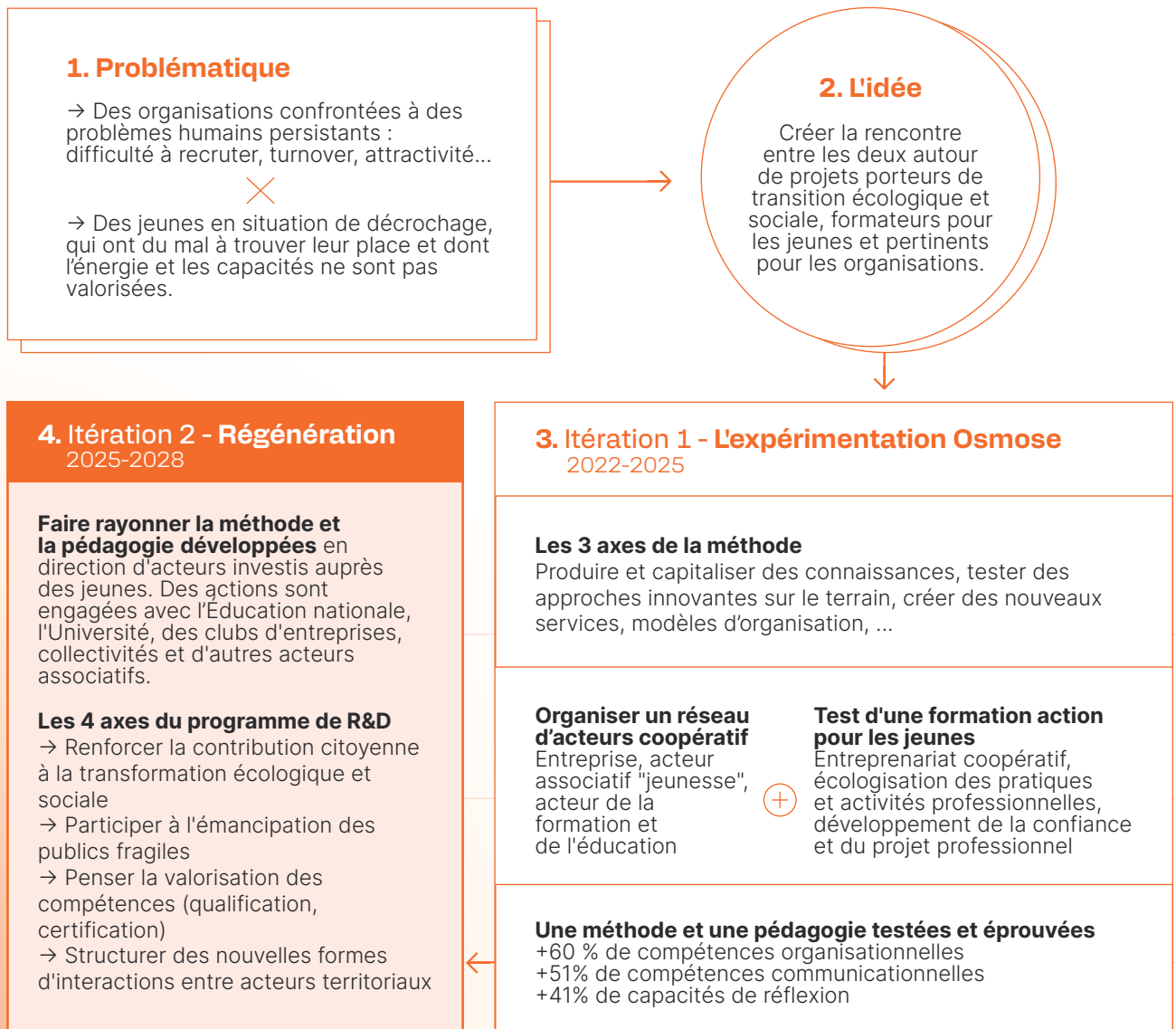
L'enjeu de l'insertion des jeunes fait l'objet de débats brûlants entre les acteurs responsables de la formation (Éducation nationale, Centres de formation des apprentis, etc.), les organisations employeuses publiques comme privées et les jeunes. Des visions et des besoins se confrontent sans nécessairement se retrouver :

la quête du collaborateur idéal (opérationnel dans son métier, respectueux des codes de l'organisation), celle d'un cadre de travail épanouissant (reconnaissance, engagement, valeurs, etc.) ou d'un parcours idéal d'accès aux savoirs et aux métiers. Cette responsabilité, pourtant partagée, peut facilement rester invisible faute de cadre commun de dialogue et de co-évolution. Osmose tente depuis 2 ans de prendre le contrepied de ce schéma stérile et souhaite passer un cap avec une nouvelle itération. Pour franchir cette nouvelle étape de développement, le collectif doit réinterroger plusieurs dimensions clés afin d'actualiser les actions à mener : ouvrir

sa gouvernance, réévaluer le concept initial ou encore identifier les besoins et les sources de financement. Ces choix sont structurants, car ils orientent l'ambition : vise-t-on à expérimenter une approche alternative, avec le soutien d'un écosystème spécifique, ou une transformation collective en profondeur ?

Pour guider ces questionnements, nous leur avons proposé d'analyser les capacités de la démarche à transformer le lien entre jeunesse, travail et organisations employeuses. Nous avons, pour cela, modélisé une grille de lecture permettant d'éclairer les conditions de passage de l'émergence à la structuration d'un écosystème innovant.

→ R&D : D'OSMOSE À RÉGÉNÉRATION



Organiser une gouvernance associant les parties prenantes essentielles

Itération 1 - Ce qui s'est passé → Osmose relève du défi de la coopération entre des acteurs issus d'écosystèmes différents : une structure de formation et d'apprentissage ; des acteurs associatifs dédiés à l'accompagnement et au soutien des capacités d'agir des jeunes ; des structures engagées sur la transition sociale et écologique ; une fondation reliant des entreprises du territoire. Leur engagement dans la construction d'un premier parcours de formation-action basé sur l'entrepreneuriat coopératif pour les 16-25 ans est clé dans la réussite de la démarche. Ce noyau dur, composé de personnes dont les liens interpersonnels étaient parfois historiques et déjà enracinés, s'est retrouvé autour de la formulation du problème et le partage de principes-clé, comme la considération des jeunes et le passage par l'action. Il a ainsi nourri un premier niveau de dialogue, qui s'est lui-même retranscrit au sein d'un cercle plus large de partenaires institutionnels et d'entreprises.

Itération 2 - Ce qui se joue

→ **Élargir la coopération** : la diffusion des enseignements de l'expérimentation Osmose et la valorisation des apprentissages par le « faire » amènent à envisager une plus large ouverture de la démarche, au-delà du premier cercle d'acteurs engagés. Elle invite à associer des acteurs plus institutionnels avec lesquels les modes de collaboration, le niveau de discours, la nature des activités seront logiquement ajustés.

→ **Refonder le « contrat d'engagement » entre les acteurs initiaux** : le passage d'une phase d'expérimentation à une logique d'amplification sur le territoire questionne la nature de l'engagement et le degré d'implication. Qu'impose le passage d'une fonction d'animation d'une expérimentation à celle du transfert et de diffusion de ces enseignements ? Cette évolution pose la question de savoir jusqu'où les acteurs sont prêts à être « transformés » eux-mêmes par la démarche qu'ils initient.

→ **Organiser la coopération à plusieurs niveaux** : alors que la phase d'expérimentation limitait la coopération entre acteurs sur un objet spécifique (une formation-action), l'élargissement de la démarche amène à concevoir des « scènes de coopération » sur plusieurs objets différents (l'adaptation des modalités d'accueil de stagiaires dans les entreprises du territoire, la constitution d'une coopérative jeunesse dans un collège, ...) et à intervenir autant au niveau opérationnel que sur un plan plus stratégique auprès des organisations.

Organiser la mobilisation durable de ressources

Itération 1 - Ce qui s'est passé → La question des ressources est importante, et souvent mise en avant comme une condition sine qua non de l'action. Dans le cas d'Osmose, l'activation des ressources s'est faite initialement sur les fonds propres et à partir des ressources humaines des organisations porteuses de la démarche. L'engagement reposait donc sur une logique de contribution intentionnelle puis, progressivement, sur l'activation de financements permettant de porter l'ingénierie collective. Trois types de ressources ont été mobilisés depuis la création d'Osmose : des ressources humaines et méthodologiques (allocation de temps dédié par des membres des structures financées pour cela), des ressources financières (dans le cadre de plusieurs appels à projet et du soutien de fondations) et des capacités liées au statut de « stagiaire de la formation professionnelle », qui valide et finance un parcours « d'apprenant ».

Itération 2 - Ce qui se joue

→ **Le co-portage de la démarche, pour laquelle chacun engage des ressources et bénéficie des ressources acquises** : cette reconnaissance est requise pour engager un processus d'activation des ressources à la hauteur des ambitions de transformation de la démarche et non limité à ce que chaque acteur peut activer selon son statut ou ses moyens.

→ **L'activation des dispositifs de droits commun, notamment financiers** : au-delà des dispositifs de soutien au caractère expérimental des démarches portées par le collectif, il est essentiel d'activer les fonds de soutien à l'innovation et de mobiliser les dispositifs de droit commun dans le champ de l'éducation et de la jeunesse, qui constituent en eux-mêmes des leviers puissants d'engagement et d'appropriation.

→ **La reconnaissance par les premiers partenaires financeurs de la valeur générée par la démarche pour le territoire** est un levier important. Elle permet d'ouvrir la discussion sur une évolution possible de leurs modalités d'engagement. D'une part, il s'agirait d'étudier avec eux les conditions de poursuite de leur soutien et participation ; d'autre part, de mener une réflexion sur les logiques de coopération autour de l'expérimentation au sein de leurs propres cadres d'intervention, pour soutenir le processus de transformation.

Structurer un processus de partage des apprentissages

Itération 1 - Ce qui s'est passé → Dans les démarches de transformation sociale, l'explicitation, la formalisation et la diffusion des enseignements jouent un rôle structurant : cette fonction ne se limite pas à accompagner l'expérimentation, elle en organise le déroulement, les conditions d'apprentissage, la mise en débat des résultats, la requalification des ressources et l'ajustement progressif de la trajectoire.

Cette approche est fondamentale pour Osmose car elle a permis :

- De conscientiser le chemin parcouru, les efforts engagés, les transformations initiées et de s'assurer de l'alignement continu avec l'ambition de départ ;
- De faire émerger les questions et les doutes ;
- D'organiser la formalisation de savoirs expérimentiels de l'ensemble des parties prenantes et de pouvoir les confronter aux savoirs académiques actuels et aux pratiques des acteurs.

Le travail de capitalisation des apprentissages s'est construit sur la base d'une diversité de supports papier, de vidéos de témoignages, de rencontres au travers de temps communs, qu'il s'agisse des temps de coordination des parcours, des temps d'échange et de réflexion avec les entreprises et au sein du consortium. Ce travail a nourri plusieurs publications, des articles de presse locaux et nationaux, qui ont même permis d'initier des rencontres avec de nouveaux partenaires.

Itération 2 - Ce qui se joue

→ **La documentation de la démarche** : au-delà des éléments de communication nécessaires à la visibilité, les enseignements ont vocation à être capitalisés et discutés dans le cadre de travaux d'étudiants et de chercheurs, en collaboration avec une Chaire de l'Université de La Rochelle. Cette prise de recul concourt au processus d'amélioration continue, au débat d'idées en même temps qu'elle relie les activités de terrain à un ancrage plus théorique.

→ **La mise en récit et l'ancrage des apprentissages** : la mise en sens des actions portées, par l'utilisation de la parole, de l'image, du son, par des rencontres est un élément essentiel pour voir au-delà d'une activité, d'un temps précis. La réflexion continue, à hauteur des jeunes comme des parties prenantes, sur ce que chacun retient, questionne, apprend structure le développement des compétences et des capacités, et in fine de la transformation à l'œuvre.

Rendre compte de la valeur générée par la démarche

Itération 1 - Ce qui s'est passé → Le travail de formalisation des apprentissages soutient l'enjeu majeur de mise en visibilité de la valeur générée par la démarche qui peut s'exprimer sous différentes formes : économique, sociale, sociétale, environnementale, etc. Le collectif a mené une réflexion sur les transformations que la démarche initiait, traduites en hypothèses et en axes de travail. La valeur générée est aujourd'hui principalement perçue sous l'angle des bénéficiaires pour les jeunes (en tant que bénéficiaires des parcours) et les entreprises qui les ont accueillis en stage. En revanche, la valeur créée pour les organisations membres du consortium et les partenaires reste peu discutée. Or, l'un des enjeux majeurs de la révélation du processus de transformation repose sur la capacité des différentes parties prenantes à expliciter cette valeur, à comprendre comment elle est produite et les conditions de son appropriation, l'objectif étant de pouvoir définir la stratégie à déployer pour la développer dans toutes ses dimensions.

Itération 2 - Ce qui se joue

→ **Rendre compte, conter, donner à voir** :

il s'agit de présenter la contribution de la démarche dans ce qu'elle a de plus concrète (des changements de représentations, de postures, des pas de côté...) tout en donnant corps à des mécanismes qui relèvent du sensible et qui sont moins transposables en chiffres. Les valeurs sociales générées par cette démarche doivent ainsi pouvoir se refléter au travers d'une diversité de supports.

→ **Développer un cadre de dialogue autour de la valeur avec les parties prenantes** : il s'agit d'organiser le dialogue autour des différentes formes de valeur attendues de la démarche : pour qui, pour quoi, mais aussi autour de celles qui sont effectivement générées et distribuées, et de la façon dont chaque partie prenante s'approprie cette valeur.

→ **Organiser les conditions d'une mise en débat de cette valeur avec les acteurs clés du système** : il s'agit ici d'organiser le dialogue autour des différentes formes de valeurs générées par la démarche, de mettre en perspective les limites comme les erreurs pour mieux identifier les axes de travail et favoriser une appropriation des changements nécessaires. ■

ANALYSE

CONCEVOIR UN DEMONSTRATEUR ECOSYSTEMIQUE TERRITORIAL : 4 APPRENTISSAGES A RETENIR

À Lustrac (commune de Trentels), sur un terrain de 4 hectares en bord de Lot, se construit le premier Quartier Rural en Transition de France : un lieu de vie coopératif associant habitat permanent, activités économiques relocalisées, actions de lien social et d'accueil de visiteurs.



→ **Frédéric Bosqué**, directeur général de la SCIC Quartier Rural en Transition de Lustrac et fondateur de l'écosystème TERA en Lot-et-Garonne



→ **Marie-Hélène Muller**, coordinatrice du Pôle Territorial de Coopération Économique porté par l'association TERA

Projet → 1er quartier rural en transition
Périmètre → 4 ha en zone rurale, dans le département de Lot-et-Garonne
Calendrier → phase de construction sur 2024 – 2027 et horizon de développement à 10 ans
Enveloppe budgétaire → 9 millions d'euros
Portage → SCIC Quartier Rural en transition de Lustrac, à l'initiative de l'association TERA
<https://lustrac-en-transition.coop>

TERA, RÉCIT D'UNE DÉMARCHE TERRITORIALE

Par Frédéric Bosqué et Marie-Hélène Muller

Depuis 2015, le PTCE¹ TERA mène dans le Lot-et-Garonne une série d'initiatives conçues comme autant de briques expérimentales d'un écosystème coopératif territorialisé. Production en circuit court, revenu d'autonomie, monnaie citoyenne, gouvernance partagée : chacune de ces expérimentations a permis d'éprouver concrètement les fonctions d'un futur démonstrateur territorial. Depuis 2021, ces briques convergent pour construire le premier Quartier Rural en Transition. Basé à Lustrac, sur la commune de Trentels, ce démonstrateur multi-innovant est à la croisée des transitions écologique, économique et sociale. Alors que le premier bâtiment sur l'écoconstruction est sorti de terre au printemps 2025, le quartier a vocation à s'organiser autour de cinq pôles : l'alimentation ultra locale, un centre de formation à l'écoconstruction, un parc photovoltaïque destiné notamment à l'électrification de véhicules en autopartage, des habitats écologiques et l'écotourisme. Au-delà des activités, ce sont aussi de nouveaux référentiels qui sont testés : un revenu d'autonomie versé en monnaie locale, une gouvernance orientée vers les communs et un autre regard sur la ruralité, alors qu'une commune sur trois se dépeuple. Le projet s'appuie sur 8 années d'expérimentations, 6 structures juridiques portant des fonctions différentes (foncier, exploitation, monnaie locale, fonds de dotation...). Il associe entreprises, citoyens, collectivités et associations pour construire un modèle de développement territorial sobre, coopératif et enviable. Quelques éclairages sur un projet inédit en France.

¹Pôles Territoriaux de Coopération Économique

Partir des personnes

Qui dit territoire dit habitants, et qui dit écosystème dit individus. Notre conviction première, c'est que l'innovation doit partir d'abord des individus et de leurs besoins. C'est cette impulsion qui a motivé la création de TERA après l'étude, très empirique de différents modèles alternatifs comme des fermes participatives, des coopératives de production militantes et même des monastères. Notre première expérimentation de « village de la transition » abordait le sujet de façon très concrète : il s'agissait de construire des maisons durables, de produire notre énergie ou encore organiser une gestion sobre de l'eau pour répondre à des besoins essentiels (manger, se chauffer...). Les innovations étaient pensées d'emblée comme des communs à partager et non comme des ressources à capter ou à valoriser individuellement.

Le point critique → De notre expérience, les citoyens comprennent parfaitement les enjeux, dès lors qu'ils sont associés à la conceptualisation du projet. Néanmoins si la mobilisation citoyenne est particulièrement efficace pour planter des graines, faire pousser une forêt requiert des forces complémentaires, qui ne sont pas toujours acquises au démarrage. Les projets écosystémiques supposent un changement profond de représentations de ce qui crée de la valeur. Ce n'est pas tant la solution qui compte au départ, que la capacité à construire une ambition citoyenne partagée avec des acteurs publics, au premier rang desquels les communes, et les acteurs privés.

Conjurer les citadelles

Penser un système local suppose de répondre autant à des besoins (comme manger ou se chauffer ici) qu'à des aspirations relationnelles (la confiance, la coopération, le lien social...). Il ne s'agit donc pas de se focaliser sur un aspect mais bien de créer un écosystème en capacité de revoir comment s'opère un développement territorial centré sur ce qui est vraiment important, et comment on fait société au quotidien. Chez TERA, nous sommes particulièrement vigilants aux phénomènes d'entre soi : il est tout autant nécessaire d'œuvrer avec un tissu social riche (artisans locaux, agriculteurs, commerçants, écoles...) qu'avec les collectivités territoriales, les maires ruraux et de s'investir dans une diversité de réseaux engagés aux côtés d'agences de l'État (comme l'ADEME) ou de fondations (Fondation

de France...). Nous avons également organisé des conférences, des ateliers autour et dans nos maisons autonomes expérimentales pour expliquer ce qu'était la transition.

Le point critique → Faire comprendre la complexité d'un projet écosystémique et en traduire les implications peut être ardu mais absolument nécessaire, notamment auprès des financeurs potentiels qui ont peu de références en la matière. Aux débuts de TERA, nous avons pris de face le mur des réglementations, avec un PLU en conflit avec notre projet de revitalisation d'une zone rurale ! Plutôt que de nous épuiser dans un combat administratif, nous avons fait le choix de nous retirer pour mieux réexpérimenter. Ce que nous ignorions, c'est que le travail de fond pour faire connaître notre projet aux acteurs du territoire allait faire son effet et favoriser une reconnaissance locale élargie.

Expérimenter la ruralité 2.0

Agir dans le champ des transitions, c'est aussi rendre désirable le nécessaire et montrer que les actes écologiques ne réduisent pas nos libertés mais permettent de redécouvrir d'autres formes d'abondance. Or, le désir ne naît pas d'arguments théoriques ou logiques : il passe par les récits, l'émotion et les expériences. Avec le Quartier Rural en transition de Lustrac, nous cherchons à rendre tangible un imaginaire positif, riche et qui s'incarne par un ensemble d'innovations : création d'activités durables, relocalisation des revenus, des recettes et des flux monétaires, des systèmes alimentaire et énergétique vertueux, habitat léger, écotourisme, et soin du vivre-ensemble. Le Quartier rural se pense comme une vitrine et un levier de revitalisation, qui va au-delà du simple projet écologique ou social. C'est bien un démonstrateur vivant d'un autre récit du développement territorial.

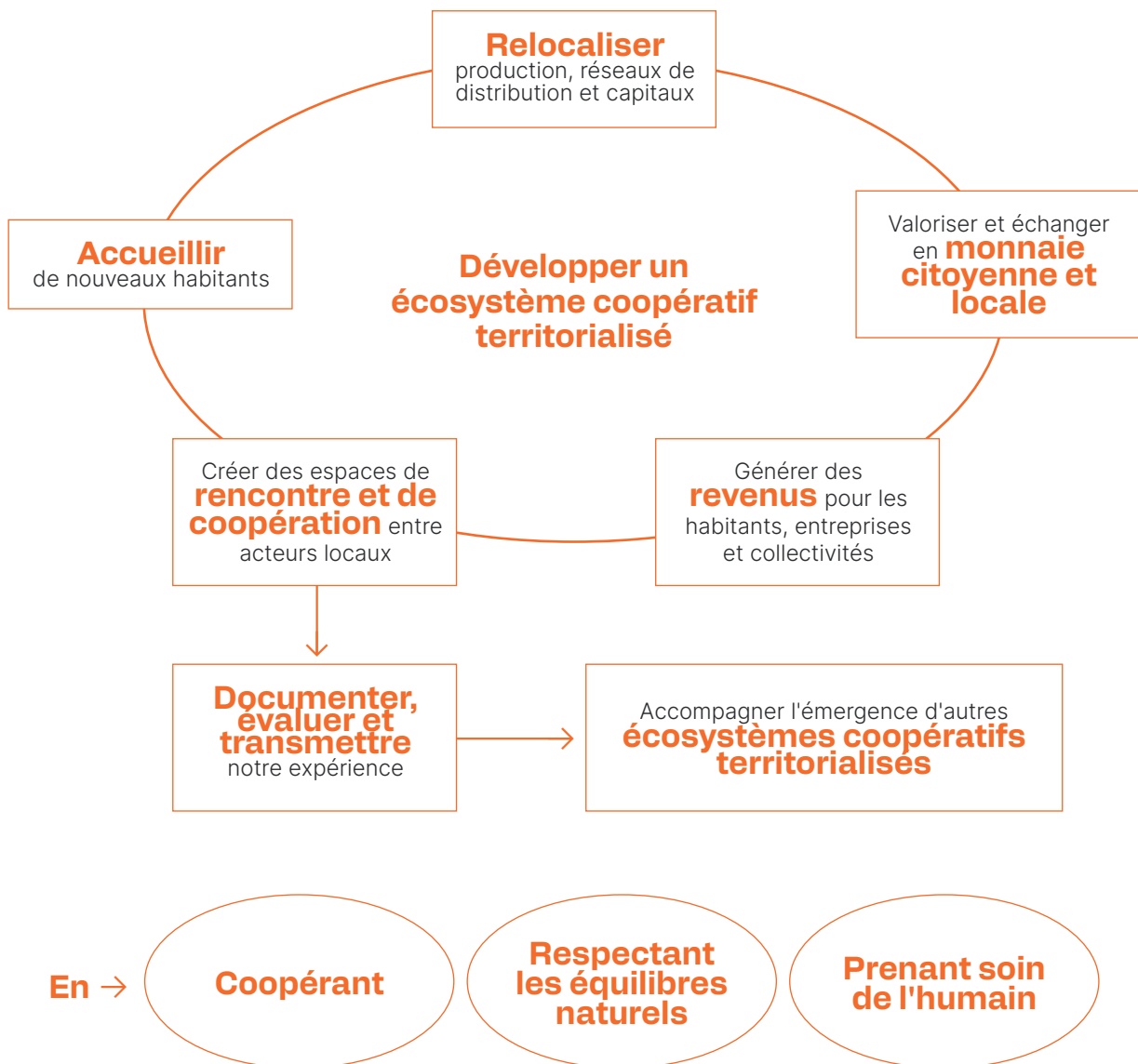
Le point critique → L'une des gageures des transitions systémiques est d'articuler les fonctions productives essentielles et un modèle de gouvernance adapté. Il ne suffit pas de faire coexister les innovations, il faut encore penser les architectures juridiques, économiques et politiques qui leur permettent de créer du commun et de l'interdépendance. Notre choix d'organisation en SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) répond à cette exigence mais d'autres formes restent à inventer comme l'entreprise à but communal, qui permettrait d'éviter le recours à une diversité de modèles juridiques et fiscaux.

Gérer les temporalités

Un écosystème territorial est, par définition, vivant. Si nous construisons sur le long terme, il n'est pas toujours facile de se projeter sur plusieurs années. Par exemple, dans le cadre de la construction du centre d'Ecoconstruction de Ressources et de Formation (CERF) pour construire les premiers bâtiments durables et biosourcés à usage d'habitation, nous avons dû être agiles et nous adapter pour ajuster les matériaux, les machines à des impératifs économiques et écologiques. Ce faisant, nous innovons, nous apprenons et sommes en capacité de réinvestir ces savoir-faire dans les habitats écologiques qui vont être construits. Il faut

accepter que les innovations sociales naissent souvent d'une grande réactivité et nécessitent de pouvoir s'adapter.

Le point critique → Mais cette agilité demande aussi des investissements patients et des financements capables de soutenir l'expérimentation sans l'étouffer. Pour cela, il faut sortir de la logique du rendement immédiat. Les projets écosystémiques ont besoin de capitaux patients à intérêt modéré et de partenaires capables d'accompagner l'incertitude sur une plus longue période, typiquement une dizaine d'années. ■



Source : l'écosystème coopératif territorialisé selon TERA



LES COOPÉRATIVES D'ACTIVITÉ ET D'EMPLOI : DE L'INNOVATION À L'INSTITUTIONNALISATION

Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) sont apparues au milieu des années 1990 pour offrir aux entrepreneurs indépendants un cadre sécurisant pour expérimenter leur projet. La loi ESS de 2014 leur a donné une reconnaissance légale, un cadre d'action précis ainsi que des dispositifs financiers et réglementaires dédiés. Retour sur une innovation sociale de long terme avec Stéphane Veyer.



STÉPHANE VEYER

→ Co-fondateur et co-gérant de la Manufacture coopérative

→ Directeur général de Coopaname entre 2005 et 2014

→ Auteur de Pirater l'entreprise. Coopaname : 20 gestes d'une subversion managériale, 2024

Les Coopératives d'activité et d'emploi proposent un modèle original en hybridant salariat, incubation et entrepreneuriat. Comment s'est construit l'acceptation et la reconnaissance de cette approche ?

Stéphane Veyer → L'histoire des CAE naît de la convergence de plusieurs initiatives, et aussi d'une réflexion publique sur la manière dont étaient traitées les nouvelles générations de créateurs d'entreprises issues du chômage. Le modèle n'était pas encore défini, mais les institutions ont accueilli les premières expérimentations avec bienveillance, conscientes qu'elles interrogeaient le droit commun, de la sécurité sociale à l'assurance chômage. Il s'est progressivement construit en s'inspirant de la première CAE, Cap Services, lancée à Lyon au milieu des années 90 : celle-

ci pose en premier l'idée d'une structure existante permettant de tester son activité sans créer sa propre entité juridique. Le recours au salariat comme à la structure coopérative vont s'imposer rapidement, mais pendant 10 ans, les CAE vont naturellement de bricolages en balbutiements sur le statut des personnes, la répartition du résultat en fin d'année, etc. En 1999, l'essaimage de Cap Services dans plusieurs villes entraîne la création du réseau Coopérer pour entreprendre. Sous l'impulsion d'Élisabeth Bost (qui a dirigé Cap Services), un comité de pilotage associant inspection du travail, syndicats, URSSAF, Caisse des dépôts et administration fiscale, permet de mettre au travail de nombreuses questions juridiques et sociales posées par ce montage innovant. En 2003, Coopaname, première CAE localisée à Paris, contribue à consolider cette dynamique tandis que la loi pour l'initiative économique met en

Les Coopératives d'Activité et d'Emploi accueillent des personnes souhaitant tester et/ou développer leur activité dans un cadre collectif et coopératif. Concrètement, elles proposent :

- **Statut** : protection sociale via contrat d'entrepreneur-salarié.
- **Services** : gestion administrative, comptable et commerciale mutualisée.
- **Collectif** : réseau d'entrepreneurs pour coopération et échanges.
- **Hébergement** : activité hébergée sans création de structure propre.
- **Accompagnement** : conseil, formation au développement de l'activité.
- **Coopération** : participation à l'animation et à la stratégie de la CAE à travers le sociétariat.

place le Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise (CAPE). Enfin la loi ESS de 2014 marque une étape décisive d'institutionnalisation en donnant un cadre juridique aux CAE : loin de clore le chantier, elle ouvre de nouveaux débats sur la reconnaissance et l'évolution des CAE.

Comment ont été abordés le dialogue institutionnel et la mise en discussion autour des transformations juridiques et politiques induites par le modèle des CAE ?

S.V → La complexité juridique des CAE obligeait à contourner les cadres existants, amenant à intervenir au cas par cas pour trouver des solutions et faire avancer, souvent de façon laborieuse, un dialogue durable avec l'administration. C'est dans ce contexte qu'est née Coopaname. Un de ses atouts a été d'intégrer dès le départ une fonction de recherche et de réflexion, permettant de théoriser, de formaliser les problèmes, de structurer intellectuellement le champ des questionnements, en lien avec des universitaires. Contrairement aux CAE pionnières, dont les dirigeants étaient plutôt issus du monde de la formation et de l'accompagnement, Coopaname a attiré des profils différents et des salariés en quête d'un nouveau rapport au travail. Dès le départ, son ambition d'innovation était forte et construite autour d'une vision claire : ne pas pousser les gens à créer leur propre entreprise, mais permettre à chacun de construire une vie professionnelle durable au sein de la coopérative. En quelques années, Coopaname atteint une taille très importante et contribue à changer la perspective

d'une CAE : elle instaure une solidarité économique entre activités et déplace la réflexion de la simple création d'activité vers la réinvention collective du travail. Elle s'affirme ainsi à la fois comme coopérative et comme mutuelle sécurisant les parcours professionnels et humains, en rupture avec les logiques dominantes.

Est-ce que ce cheminement a été soutenu par les dispositifs et politiques d'innovation ?

S.V → Entre 2005 et 2015, les CAE ont connu une phase d'affirmation et de fort développement, portée par l'existence de fonds publics et par des politiques régionales de soutien. Néanmoins, l'essentiel de ces financements a surtout servi à leur mission de base : accompagner les porteurs de projets dans une démarche entrepreneuriale. Les aides spécifiquement dédiées à l'innovation ont peut-être permis de financer certains projets, mais elles sont restées très marginales. Les CAE ne sont donc pas soutenues principalement pour l'innovation qu'elles produisent sur les territoires. Pourtant, dans l'économie sociale et solidaire, l'innovation est centrale, reconnue et valorisée par les acteurs, même si elle ne constitue pas, en pratique, le principal critère de financement.

Aujourd'hui, quelles sont les expérimentations ou pistes d'innovation encore en cours au sein du mouvement des CAE ?

S.V → Depuis 2014 et la reconnaissance des CAE dans la loi, nous sommes entrés dans une troisième période, marquée par

l'institutionnalisation du modèle, qui continue de structurer la recherche et les débats aujourd'hui. Mais en réalité, plusieurs CAE poursuivent des expérimentations fortes. Coopaname développe le concept de mutualité de travail, combinant multi-activité, collectifs souples et protection mutuelle complémentaire au régime général. Le Grap à Lyon explore une logique de coopératives de filière, intégrant tous les acteurs d'une même chaîne économique au sein d'une SCIC. Cabestan, dans le bâtiment, place la santé et la sécurité au travail au cœur de son projet, pour mutualiser la prévention des risques dans un secteur très exposé.

La loi sur l'ESS a donné un cadre juridique aux CAE. À partir de là, il était logique que les acteurs se structurent pour défendre ce cadre et assurer le lien avec les pouvoirs publics. Les deux réseaux de CAE, Coopérer pour Entreprendre et COPEA qui avaient émergé parallèlement se sont unis il y a quelques années et c'est désormais une Fédération des CAE au sein du mouvement des coopératives qui les représente. Elle est légitime dans ce rôle, et c'était la bonne formule. Mais son rôle n'est pas de piloter l'innovation : elle diffuse, partage, accompagne... tandis que l'innovation continue à venir directement des acteurs de terrain. En revanche, ce que la Fédération peut vraiment porter aujourd'hui, ce sont les questions de dialogue social. Elle a désormais un rôle légitime de syndicat employeur, d'autant plus que des représentations syndicales salariées commencent à émerger dans plusieurs CAE. ■

Pour aller plus loin

→ *Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale,*

Joseph Sangiorgio / Stéphane Veyer, 2009

→ *Pirater l'entreprise. Coopaname : 20 gestes d'une subversion managériale,* Stéphane Veyer, 2024

INTERMÉDIER POUR FAVORISER L'INNOVATION SOCIÉTALE

UNE COMPÉTENCE À CONSTRUIRE

Les démarches d'innovation orientées vers l'amélioration de la Société s'inscrivent dans des trajectoires et des pratiques qui échappent régulièrement aux cadres conventionnels de soutien à l'innovation (incubateurs, pépinières, agences d'innovation, acteurs du financement, etc.). Souvent à l'initiative d'acteurs qui entendent répondre à un défi sociétal (s'alimenter, se loger, bien vieillir, etc.), elles évoluent le plus souvent dans les écosystèmes territorialisés de l'Économie sociale et solidaire (ESS) ou des collectivités locales et de la philanthropie. Or, ces démarches présentent des besoins d'accompagnement, de mise en réseau, de financements tout aussi importants que les démarches d'innovation visant une mise en marché, mais elles ne sont pas « vues » ou comprises. L'intermédiation semble être une fonction pertinente à développer dans l'écosystème d'innovation : elle permettrait de faire connaître les dispositifs existants pour toucher d'autres types d'innovation et expliciter les singularités de ces dernières. Cette fonction dépasse la simple connexion ou la mise en réseau ; elle est motivée par le partage de la nécessité d'intervenir sur les enjeux sociétaux à partir des démarches d'innovation, entre ceux qui cherchent à innover et ceux qui les soutiennent.



→ **Aurélie Beaugency**,
consultante chercheuse
chez Ellyx

1. Identifier et reconnaître

Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée, Sécurité Sociale de l'Alimentation, Revenu de Transition Écologique... Ces démarches d'innovation sociale partagent une ambition forte de changement et un cadre d'émergence très similaires. Pour autant, elles sont relativement méconnues : peu relayées dans la presse, elles sont présentées comme des « expérimentations », des dispositifs, des projets... sans bien faire comprendre de quoi il en retourne. Elles demeurent un objet flou, parfois même au sein de la communauté des acteurs de l'ESS. Et pourtant, ces démarches s'inscrivent dans une longue histoire sociale (comme le droit au travail ou la Sécurité sociale), portent une finalité d'intérêt général et visent un véritable changement de regard. Leur trajectoire d'innovation doit se lire de façon systémique : elles combinent innovations économiques, politiques, techniques ou juridiques en agissant à plusieurs échelles et dans plusieurs sphères d'influence.

2. Rendre visible, déverrouiller

L'enjeu de la reconnaissance et de la visibilité de ces démarches est clé pour qu'elles gagnent en puissance. Mais cela implique d'organiser les conditions pour qu'elles soient remarquées, reconnues comme innovantes et légitimes à être soutenues. Les politiques publiques de soutien à l'innovation sont aujourd'hui majoritairement orientées vers le soutien aux innovations technologiques, industrielles. Les démarches dont nous parlons sont d'intérêt général et n'objectivent pas leur réussite selon les mêmes référentiels. Il ne s'agit pas ici de supposer que l'une des formes serait plus valide qu'une autre mais de souligner l'absence d'interconnaissance, faute de points de rencontre.

Pour changer la manière dont les acteurs de l'écosystème d'innovation appréhendent les innovations à caractère sociétal, il importe d'organiser les conditions (en termes de couverture médiatique, de capitalisation scientifique, de valorisation auprès du grand public) pour que celles-ci soient évoquées, analysées, partagées, depuis les écoles jusque dans les parcours de formation continue des professionnels. Qu'elles soient soumises à leurs cadres d'analyses, à leurs dispositifs, à leurs cadres d'action : cela accompagnera le débat nécessaire sur ce qui fait innovation, sur la valeur que l'on prête à ces démarches ou encore sur les principes au nom desquels il convient de les soutenir ou non.

3. Mailer et structurer

Si chacun accepte de « changer de lunettes » pour regarder l'innovation autrement, alors de nouvelles représentations et connexions pourront se multiplier autour des grands défis de société communs. Mais cette ambition, ou prise de responsabilité collective, ne peut se faire de façon spontanée. Il faut des agents facilitateurs, capables d'outiller, de relier et de structurer. Et c'est bien tout

l'enjeu d'une fonction d'intermédiation : contribuer à renforcer les capacités des acteurs à comprendre les particularités de ces démarches, à relier des cultures professionnelles, des champs cognitifs pour faire converger des dynamiques encore isolées, des prises de conscience fragmentées d'acteurs qui savent qu'il faut agir face aux urgences sociétales mais sont confrontés à l'absence de cadres et de leviers.

4. Réunir, accueillir, défendre

Il faut penser de nouvelles formes d'organisations hybrides semi-publiques, semi-privées pour favoriser un dialogue Société-Sciences et un rapport entre le terrain et la politique publique plus étroit. En portant l'intermédiation à l'interface des acteurs privés, publics et de la société civile, ces organisations peuvent se porter garantes de la finalité d'intérêt général du processus d'innovation et de la démarche de transformation sociale. Cela suppose une nouvelle architecture de l'écosystème d'innovation, intégrant sans doute des structures en capacité de porter ces fonctions sur les territoires comme à l'échelle nationale. Il n'existe pas ou peu de structures d'intermédiation dédiées aux innovations sociales, au sein des institutions de soutien à la R&D et à l'innovation. Les questions non technologiques (enjeux société-sciences, les sciences humaines et sociales etc.) doivent sortir de l'ornière et bénéficier elles-aussi de missions claires de mise en réseau, d'observation, de traduction et de coordination. Aux acteurs de l'accompagnement et du financement d'assumer également un rôle de plaidoyer, pour faire converger les efforts, visibiliser les innovations sociales et porter une stratégie ambitieuse de structuration. Autrement dit : poser les bases d'une véritable « filière », à côté des nanotechnologies ou de la deep tech, mais orientée vers les transitions sociales, écologiques et sociétales. ■



Idées

ALAR GES

→ Une invitation à la curiosité
et à l'exploration autour de
perspectives originales

3 QUESTIONS À

MAHEL COPPEY

→ Présidente du RTES, le Réseau des collectivités Territoriales pour une Économie Sociale et Solidaire



“IL FAUT OSER LE RISQUE ET CRÉER LES CONDITIONS D'UN DROIT À L'ESSAI D'INTÉRÊT GÉNÉRAL”

L'économie sociale et solidaire (ESS) est reconnue pour sa capacité à expérimenter mais à distance du système national d'innovation, pourquoi ce décalage ?

Mahel Coppey → Ce constat est largement partagé par les collectivités territoriales et les élus, qui voient dans l'ESS la figure de proue de l'innovation sociale. Mais, il y a une réelle difficulté du côté de l'État à intégrer dans les politiques publiques d'innovation : les investissements nationaux donnent la priorité à la recherche de compétitivité qui s'incarne par l'innovation technologique. L'innovation sociale n'étant pas reconnue comme un levier de développement, les démarches qui s'en réclament restent largement sous financées, voire freinées. L'exemple D3E en témoigne : la filière de gestion des déchets électriques et électroniques est développée depuis des années les acteurs de l'économie circulaire avec le soutien des collectivités. Aujourd'hui, ils doivent composer avec une politique publique nationale qui, en créant des éco-organismes dans une logique de performance écologique, fragilise un secteur qui a fait ses preuves. Il y a également un enjeu de formation. Les hauts fonctionnaires et agents publics territoriaux, les chargés d'accompagnement, les acteurs du financement ne sont pas formés à l'innovation sociale. De fait, cela contraint sa reconnaissance effective : elle est observée à distance et soutenue avec prudence. Il y a une nécessité à créer une culture commune.

Quels seraient les leviers pour renforcer le soutien aux démarches d'innovation sociale ?

M.C → À l'échelle des collectivités, nous pouvons activer les leviers de la commande publique, qui ont la capacité de stimuler des partenariats entre les acteurs territoriaux et la réponse aux besoins locaux. Mais elle est encore trop faiblement utilisée, par prudence ou par méconnaissance de ce qu'est l'innovation sociale et comment elle s'incarne. Ensuite, le RTES porte deux propositions dans le cadre de la réflexion sur la stratégie nationale de l'ESS. La première porte sur l'orientation du soutien à l'innovation sociale. Les

grands programmes comme les fonds européens pour la compétitivité ou France 2030 l'ignorent. Il faut à la fois travailler à la reconnaissance d'une dimension sociale, qui peut être structurante en termes de développement demain, et à la question des investissements et financement aux niveaux national et européen. La seconde proposition concerne le soutien aux démarches de coopération territoriales. Elles doivent être mieux coordonnées aux échelles locales, nationales, européennes. A l'échelle des territoires, il y a également un sujet d'équilibre dans le soutien apporté : il faut s'appuyer sur les acteurs dotés de capacités d'investissements et d'ingénierie, qui faciliteront leur implantation ; mais le développement des activités doit aussi inclure des acteurs qui ont besoin d'une volonté politique pour innover et émerger.

Comment changer ces verrous pour porter l'innovation sociale à la bonne place ?

M.C → Tout d'abord, il s'agit d'appuyer l'interconnaissance entre les différentes sphères, le lien avec la recherche est notamment un axe important à investir. Les acteurs de la recherche permettent de mieux caractériser l'innovation sociale concrétisée, d'objectiver ses impacts et d'en faciliter l'intégration au cœur des politiques publiques. Cela permet également de sortir du culte de la nouveauté pour porter le regard sur d'autres formes d'innovation. Enfin, il faut oser le risque. Sur un certain nombre de défis comme se nourrir ou se loger, il devient évident que le Marché ou l'État ne peuvent apporter des réponses seuls. L'innovation sociale soutient de nouvelles modalités d'action car elle est à la croisée des écosystèmes : État et collectivités territoriales ; Recherche et Innovation ; les acteurs qui portent et les acteurs qui accompagnent. Dans un contexte incertain tel que celui que nous vivons, il faut créer les conditions d'un droit à l'essai, pour mettre en face de chaque euro investi une dimension d'intérêt général. Il faut aussi préserver les trajectoires de temps long, dans la manière de penser les politiques publiques sur les questions sociétales : les plus fortes innovations sociales qui consolident encore aujourd'hui notre Société sont issues de l'après 1945. L'apport de l'innovation sociale est crucial pour faire vivre notre contrat social, changer nos organisations et modes de faire pour absorber les chocs. ■

VÉHICULE INTERMÉDIAIRE : GADGET PASSAGER OU VÉRITABLE ÉTINCELLE D'UN CHANGEMENT DE PARADIGME ?

Le documentaire, La Nouvelle Aventure Mobile suit pendant 62 jours et 3 734 km, le vélo-reporter Jérôme Zindy dans un tour de France inédit à bord d'un « véli », un véhicule intermédiaire entre vélo et voiture électrique, pour rencontrer celles et ceux qui conçoivent ou utilisent ces modèles hybrides. Ce périple donne à voir une mobilité plus sobre, écologique et économique, mais aussi adaptée aux besoins des zones périurbaines et rurales. Soutenu par France 2030 et piloté par l'ADEME, le projet s'inscrit en effet dans une démarche plus large lancée en 2023 : le programme *eXtrême Défi Mobilité*. Ce programme est un parcours d'innovation allant de l'idéation au prototypage, puis de l'expérimentation à la production de ces véhicules dans une perspective de faire émerger une nouvelle industrie de véhicules intermédiaires pour mieux concilier besoins des territoires et enjeux de transition vers une mobilité plus durable.

VÉHICULE INTERMÉDIAIRE, KÉSAKO ?

Les **véhicules intermédiaires**

regroupent l'ensemble des moyens de transport individuels ou collectifs de **moins de 600 kg**, dont la vitesse se situe entre **25 et 90 km/h**. Ils occupent une place particulière entre le **vélo classique et la voiture**, en combinant légèreté, sobriété énergétique et polyvalence d'usage (transport de personnes ou de marchandises).

La R&D comme cadre structurant pour une démarche d'innovation collective

À rebours des visions futuristes de véhicules volants filant à la vitesse de la lumière, ce documentaire adopte une posture critique en invitant à reconsidérer notre rapport à l'automobile et la place qu'on lui accorde. Cet objet utilitaire, devenu symbole de réussite sociale et de liberté, est ici abordé sous un angle qui nous incite à ralentir, à choisir un design sobre, à questionner leurs modalités de production et l'usage qu'on en fait au quotidien. Le documentaire met en lumière les conditions qui rendent ce renouveau possible : faisabilité technique, intérêt écologique et social, interopérabilité en lien avec l'existant et enfin une filière économique *made in France* pour accompagner cette transformation.

À travers les témoignages des acteurs, on découvre une démarche d'envergure nationale mobilisant les entreprises qui conçoivent et fabriquent, les écoles et des laboratoires de recherche qui développent les prototypes d'une part. Sont également associés : les associations qui interviennent dans la sensibilisation, des collectivités qui travaillent à l'intégration et la complémentarité avec les modes

de transport existants ainsi que des usagers de profils variés (professionnels, familles, jeunes, personnes âgées..) qui les mettent à l'épreuve dans leur quotidien. Mêlant acteurs locaux et nationaux, cette communauté d'innovateurs réunit des expertises complémentaires pour conduire ensemble une démarche de recherche et développement.

Les expérimentations en conditions réelles permettent à la fois de familiariser les différents acteurs avec des usages encore peu connus et de documenter les performances du véhicule intermédiaire ainsi que les problématiques qu'il amène, afin de mieux les adapter aux usages et aux besoins identifiés. Elles offrent ainsi une approche concrète et contextualisée des différentes innovations à développer.

L'orchestration de cette dynamique collective s'appuie en effet sur des groupes de travail thématiques, des rencontres périodiques et une plateforme de documentation en *Open Source* accessible à tous les participants. Organisé dans une logique de coopération, ce challenge intègre une volonté de partager les

savoirs et les enseignements, de développer vite, de traiter la répliquabilité et de viser l'intensification des usages de véhicule à travers la mutualisation des ressources. Le partage des travaux menés aux différents échelons du projet et la capitalisation sur les apprentissages contribuent à alimenter une synergie au service d'une finalité partagée.

Articuler savoirs techniques, démarches scientifiques et finalités sociétales

L'intérêt de la démarche portée par l'ADEME est d'autant plus louable que les enjeux de mobilité s'inscrivent de plus en plus comme des sujets de controverses (mouvement des Gilets Jaunes en réaction à la hausse du carburant, engagement puis retrait sur le déploiement de Zones à Faibles Émissions, renforcement des inégalités sociales par la mobilité). Le développement des véhicules intermédiaires renvoie ainsi à ouvrir la possibilité d'une mobilité plus douce, mais aussi plus accessible, plus diverse, à la portée de chacun. Au-delà de la performance technique ou écologique du véhicule, cela revient donc à aborder la problématique de la mobilité dans toute sa complexité : transformation des usages individuels, évolution des politiques publiques, mobilisation des acteurs économiques et sociaux, et adaptation des institutions et des filières économiques. Ainsi, impulser ces dynamiques de changement nécessite de :

→ **Travailler sur les imaginaires et l'acceptabilité sociale**, afin de favoriser l'adoption par tous et de faire évoluer les représentations collectives.

→ **S'assurer de la complémentarité des politiques publiques**, pour converger vers une stratégie nationale cohérente, tout en préservant la diversité des contextes locaux.

→ **Mettre en place les changements organisationnels nécessaires** à la structuration d'une filière viable, capable de relocaliser certaines activités et de développer des expertises métiers.

→ **Adapter le cadre réglementaire** aux spécificités de ces nouveaux véhicules, notamment en matière de formation, de signalisation et de sécurité.

L'eXtrême Défi de l'ADEME sur la mobilité, à travers le développement de véhicules intermédiaires constitue un exemple intéressant des traits d'union qui s'opèrent entre des structures qui inventent, bricolent, conçoivent des solutions souvent en marge du cadre, et des firmes industrielles, soumises aux contraintes

des normes et des règles du marché, mais qui anticipent les évolutions sociétales. Dans ces démarches collaboratives, quel est le poids des enjeux techniques et technologiques face aux multiples contraintes juridiques et assurantielles, aux questions éthiques, aux représentations sociales et culturelles, aux enjeux d'aménagement du territoire ?

C'est probablement à ce niveau que les sciences humaines et sociales peuvent occuper une place centrale pour éclairer le sens, la pertinence et la désirabilité des innovations.

Le chemin sinueux de l'innovation au regard des enjeux de transition

L'exemple des véhicules intermédiaires illustre la complexité des enjeux contemporains de l'innovation face aux défis sociétaux. Le processus d'innovation requiert le partage des savoirs et des compétences, l'expérimentation en conditions réelles, une forte interdisciplinarité, des approches ouvertes et collaboratives. La temporalité jusqu'à la mise sur le marché apparaît longue, à l'instar d'autres domaines industriels, tant les normes, les garanties, les adaptations nécessaires sont nombreuses. Le « défi » est certainement pour l'ADEME qui pilote la démarche dans la capacité à organiser le dialogue entre l'ensemble des acteurs mobilisés, favoriser la coopération au-delà des intérêts immédiats, permettre la collaboration au-delà des perspectives de concurrence et de positionnement.

Le programme *eXtrême Défi* a permis de consolider une communauté de pratiques interdisciplinaires (l'« underground » pour reprendre les termes de Patrick Cohendet), organisée autour du partage de connaissances et de projets territoriaux. Cette communauté s'est structurée dès le départ grâce à la reconnaissance de l'« upperground », qui facilite l'accès aux ressources et joue un rôle d'orchestration, offrant ainsi les leviers nécessaires au développement des innovations.

Cette démarche inspirante, qui est actuellement utilisée sur d'autres thèmes à l'instar de la logistique du dernier kilomètre, ouvre-t-elle la voie vers une mobilisation plus forte des dispositifs d'innovation sur des enjeux prenant appui, de manière explicite, sur des questions sociétales, avant de constituer des enjeux industriels ? ■

INTERLIGNES ET LES CONVERSATIONS CRITIQUES

Cette publication se veut à la fois réflexive et pratique : elle regroupe outils, études de cas et témoignages d'experts pour vous accompagner dans vos démarches et alimenter votre réflexion.

Éditée dans le cadre de notre labellisation CDT, Interlignes s'articule autour de trois grands axes éditoriaux :

- Refonder le paradigme de l'innovation pour qu'elle devienne un levier central des transitions sociétales.
- Intégrer les valeurs extra-financières dans les stratégies d'innovation.
- Promouvoir des écosystèmes coopérants et socialement innovants.

Interlignes, c'est aussi les Conversations Critiques, une série de webinaires pour réfléchir à la contribution de l'innovation au-delà de sa dimension technologique et de sa valeur marchande.



→ Interlignes, ce n'est pas qu'une revue,
ce sont aussi des **événements**,
des **publications**, des **rencontres**

→ Si vous souhaitez
en savoir plus, faites-
le nous savoir en
nous écrivant à

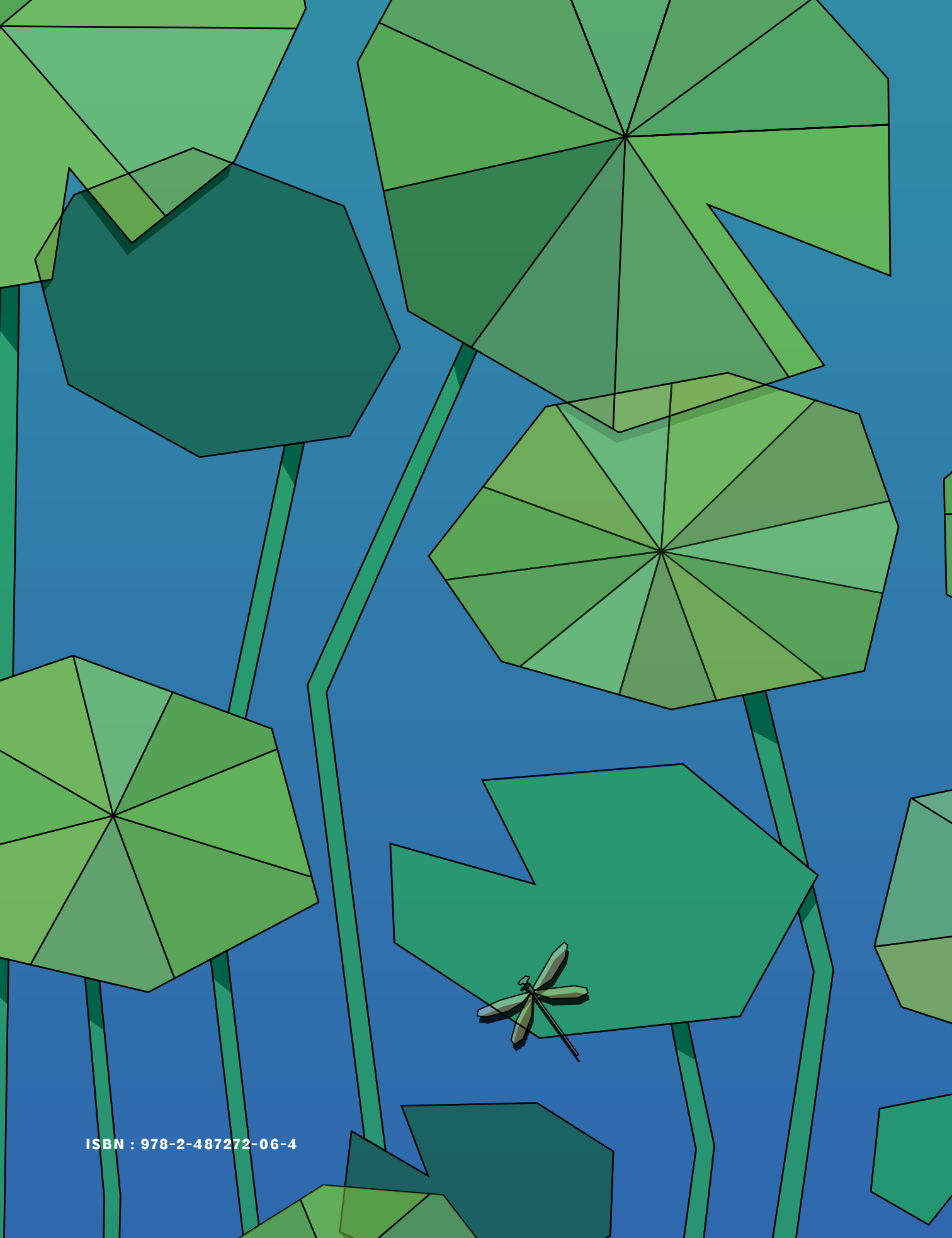
Interlignes@ellyx.fr

→ Découvrez
Interlignes n°1



→ Découvrez
Interlignes n°2





ISBN : 978-2-487272-06-4