Les communautés collaboratives au service de l'innovation sociale : l'exemple d'un living lab en zone rurale

Ingrid Fasshauer, Cathy Zadra-Veil

▶ **To cite this version:**

Ingrid Fasshauer, Cathy Zadra-Veil. Les communautés collaboratives au service de l'innovation sociale : l'exemple d'un living lab en zone rurale. XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique, 2017, Lyon, France. hal-02318077

HAL Id: hal-02318077
https://hal.science/hal-02318077

Submitted on 16 Oct 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les communautés collaboratives au service de l'innovation sociale : l'exemple d'un living lab en zone rurale[1]

Fasshauer Ingrid, Maître de Conférences,

UPEM, IFIS, Dicen-IdF

ingrid.fasshauer@u-pem.fr

Zadra-Veil Cathy, Enseignante, UPEM, IRG

veilcathy@gmail.com

Résumé :

Bouleversements technologiques et sociétaux, défiance vis-à-vis des institutions, volonté des citoyens de participer à la vie politique autrement qu'à l'occasion des élections mais aussi contraintes budgétaires obligent la sphère publique à innover mais surtout à redéfinir les relations entre acteurs publics et acteurs privés, citoyens et institutions. Les territoires ruraux souffrent davantage que d'autres et ne voient d'issue qu'à travers le développement territorial. Or ce dernier passe par la coopération entre les différents acteurs qui y sont implantés (Michaux 2011).

L'objectif de cette communication est d'analyser une nouvelle forme d'interactions entre acteurs publics et privés, citoyens et institutions, le living lab. Un LL peut être compris comme un «éco-système d'innovation ouverte, centrée sur l'utilisateur, basée sur une approche de co-création systématique intégrant des processus de recherche et d'innovation dans une configuration de vie réelle. Ils opèrent en tant qu'intermédiaires entre citoyens, institutions, entreprises et instituts de recherche.» (définition d'ENoLL, réseau de plus de 400 living labs européens). Destinés au départ à l'innovation de produits ou de services, nous les étudions sur leur capacité à produire de l'innovation sociale. A travers une revue de littérature et la mobilisation de la sociologie de l'acteur-réseau (Callon 1986 ; Latour 1987), nous identifions sept dimensions caractéristiques des LL : (1) la multiplicité et l'hétérogénéité des parties prenantes, (2) une finalité centrée sur l'innovation, (3) un processus basé sur l'environnement naturel et quotidien des usagers, (4) la co-création, (5) une relation de long terme entre les participants (6) un système de gouvernance et (7) un dispositif socio-technique. Puis nous mettons en évidence ces dimensions sur Brie'Nov, un living lab rural de Seine et Marne mêlant des entreprises, des acteurs publics et des citoyens autour de nombreux projets numériques à visée sociale, économique ou encore touristique. Sa finalité est de faciliter le développement territorial grâce à l'innovation liée à l'essor des technologies numériques.

Nous décrivons les efforts opérés par les membres fondateurs du LL pour intéresser, enrôler puis mobiliser un large réseau d'acteurs hétérogènes (Callon 1986). L'analyse de l'échec d'un des projets et de la réussite partielle de l'autre projet nous permet de mettre en évidence la

[1] Une version partielle de cette communication a été présentée lors du 1er symposium international RGCS à Paris, le 16 décembre 2016

capacité du LL à intéresser un large réseau d'acteurs et à agir comme intermédiaire d'innovation ouverte (Charue-Duboc et Fabbri 2016). En revanche cette force se révèle une faiblesse lors de l'enrôlement. Les artefacts et la gouvernance participative semblent alors deux dimensions qui favorisent l'existence de liens forts entre les membres du réseau nécessaire à l'innovation sociale

Mots-clés : Living Lab, Ruralité, Innovation sociale, Acteur-réseau.

Les communautés collaboratives au service de l'innovation sociale : l'exemple d'un living lab en zone rurale

INTRODUCTION

A une époque de contestation de la capacité d'action des pouvoirs publics ou plus généralement des institutions jugées trop éloignées de la réalité des habitants, des initiatives citoyennes voient le jour pour proposer des alternatives. Mouvements collectifs, à l'échelle nationale, voire internationale, ou bien purement locale, elles prennent des formes variées. Certaines sont purement contestataires, d'autres visent au contraire l'innovation sociale. Du côté des institutions, il est admis depuis une vingtaine d'années que le développement territorial passe par la coopération entre les différents acteurs qui y sont implantés (Michaux 2011). Un living lab (LL) peut représenter un moyen de concilier ces deux logiques d'action, l'une bottom-up, l'autre top-down, affichant une finalité commune de démocratie locale et de développement territorial.

Le concept initial de living lab a été créé par Mitchell pour désigner un lieu d'observation des interactions homme/ machine dans un contexte réel d'utilisation. Ce concept s'est peu à peu transformé et concerne « des environnements ouverts d'innovation en grandeur réelle, où les utilisateurs participent à la création des nouveaux services, produits et infrastructures sociétales » (définition de l'Union Européenne, 2006).

Brie'Nov est un living lab implanté sur une zone rurale de Seine et Marne. Il regroupe des entreprises, des acteurs publics et des citoyens autour de nombreux projets numériques à visée sociale, économique ou encore touristique.

Né d'une prise de conscience citoyenne, se positionnant contre l'inaction des élus dans un projet de Parc National, il s'est peu à peu élargi et structuré autour de problématiques de développement territorial et d'exploration des possibilités offertes par le numérique en milieu rural.

Nous montrons la capacité d'une telle structure à promouvoir de l'innovation sociale et à devenir un acteur collectif territorial en favorisant différentes formes de proximité (physique, organisationnelle, institutionnelle), multipliant les interactions entre un large réseau d'acteurs

hétérogènes, acteurs publics, privés ou individus, qu'elle doit parvenir à intéresser, enrôler puis mobiliser un large réseau d'acteurs hétérogènes (Callon 1986).

Nous nous intéressons plus particulièrement à deux projets emblématiques de ce living lab, un succès, un projet ludique de travail sur la mémoire dans un village et un échec apparent, la gestion d'un espace de coworking.

La communication identifie les caractéristiques intrinsèques d'un LL en montrant à travers une revue de littérature (partie 1) puis une étude de cas (partie 2) que sept dimensions peuvent être mises en évidence. L'analyse approfondie de deux projets d'un même LL (partie 3) nous permet d'analyser le processus de traduction à travers les différentes phases propres à la sociologie de l'acteur-réseau (problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation). La partie 4 met en évidence notre contribution à la littérature sur les LL en montrant leur capacité à traduire des initiatives citoyennes en innovation sociale.

1. LE LIVING LAB, UNE TRADUCTION D'INITIATIVES CITOYENNES EN INNOVATION SOCIALE ?

Le concept de Living lab est relativement récent et définit à la fois une structure (le « laboratoire » et un processus d'innovation (Stahlbröst 2008). Il existe différents types de LL qui sont susceptibles d'avoir des finalités différentes. Cette première partie vise à en établir une définition et en déterminer les dimensions génériques. Ces dimensions nous permettent ensuite de positionner le LL comme un dispositif de traduction d'initiatives citoyennes en innovation sociale.

1.1. DIVERSITE ET CARACTERISTIQUES DES LIVING LABS

Mitchell, Larson and Pentland, du MIT (Massachussets Institute of Technology) ont les premiers conceptualisé le concept de LL comme une « méthode de recherche centrée sur l'utilisateur dans un environnement de vie réelle pour identifier et concevoir des prototypes et pour évaluer différentes solutions » (Corbineau 2008).

L'intégration des utilisateurs, clients ou usagers n'est pas vraiment nouvelle dans la mesure où de plus en plus d'entreprises cherchent à impliquer leurs clients pour développer ou tester de nouveaux produits. Cette idée est proche de nombreux phénomènes du modèle de « servuction » (Eiglier et Langeard 1987) et de nombreux chercheurs ont montré l'intérêt de l'intégration d'utilisateurs clés dans le processus d'innovation (Von Hippel 2005) mais

Sanders (2002) montre les limites de cette approche qui permet d'identifier les besoins explicites mais laisse dans l'ombre les besoins latents et implicites. Il montre au contraire l'intérêt des approches participatives qui incluent les utilisateurs tout au long du processus d'innovation et permettent de tirer parti non seulement de l'expertise de quelques utilisateurs soigneusement choisis mais aussi du potentiel créatif des interactions entres ingénieurs, techniciens, designers et utilisateurs. Le LL est un dispositif susceptible de permettre cette approche participative.

Cette dimension est mise en avant par ENoLL (European Network of Living Labs), un réseau de plus de 400 living labs en Europe, qui définit le LL comme un « éco-système d'innovation ouverte, centrée sur l'utilisateur, basée sur une approche de co-création systématique intégrant des processus de recherche et d'innovation dans une configuration de vie réelle.[2] Ils opèrent en tant qu'intermédiaires entre citoyens, institutions, entreprises et instituts de recherche ». Westerlund et Leminem (2011) insistent pour leur part sur les interactions entre des parties prenantes diverses qui rendent possibles cette co-création. Pour ces auteurs, les LL sont : des « réalités géographiques ou virtuelles ou des espaces d'interactions dans lesquels des parties prenantes forment des partenariats public-privé-individus constitués d'entreprises, d'organisations publiques, d'universités, d'utilisateurs ou encore d'autres parties prenantes, tous collaborant à la création, au prototypage, à la validation et au test de nouvelles technologies, nouveaux services ou nouveaux produits ou systèmes dans des conditions de vie réelle » (Westerlund, Leminem, 2011).

Il existe de multiples définitions pour les living labs (Voir Dell'Era et Landoni, 2014, Leminem 2015 pour une revue de littérature).

- La multiplicité des parties prenantes : l'utilisateur présente le cœur du dispositif (Ballon et al. 2005, Leminem 2011) mais le living lab inclut aussi des entreprises, des associations, des institutions publiques, des organismes de recherche… qui forment un partenariat public, privé, citoyens (Westerlund et Leminem 2011). Les acteurs du LL occupent des rôles variés peuvent être qualifiés de fournisseurs (providers), facilitateurs (enablers), utilisateurs (utilisers) et usagers (users) (Leminem 2011) mais tous sont conscients qu'ils participent à la co-production d'une innovation (Dell'Era et Landoni 2014). Un living lab peut être une organisation ouverte ou fermée (Dell'Era et Landoni 2014). Elle est fermée quand ses membres sont sélectionnés en fonction des objectifs poursuivis. Ouverte, il est facile d'y

[2] http://openlivinglabs.eu/node/1429

entrer et d'en sortir. Dans tous les cas néanmoins, la frontière est poreuse et le travail du living lab se fait en interaction avec son environnement.

- La finalité commune à tous les living labs est **l'innovation.** Les LL sont néanmoins différents des centres de tests. Ils concernent des innovations au processus plus avancé que celles produites dans les laboratoires de Recherche et Développement mais moins avancé que celles concernées par les projets pilotes (Ballon et al. 2005). Associant des acteurs publics et privés ainsi que des citoyens, elle peut viser plus spécifiquement l'innovation sociale, c'est-à-dire les nouveaux procédés, nouveaux services expérimentés en réaction aux mouvements sociaux et visant un idéal d'équité et de justice sociale qui s'appuie sur la créativité de différents acteurs. Elle se veut ainsi une réponse à des problèmes qui ne sont pas résolus par les seules politiques publiques. Elle apparaît comme une solution susceptible à la fois de favoriser la croissance et de partager ses fruits de manière plus équitable (Richez-Battesti et al. 2012). Cette dimension n'est néanmoins pas centrale dans la littérature sur les LL, où l'innovation produits et services prédomine.
- L'existence d'un **contexte réel** où l'innovation va être créée et/ou testée. Loin des conditions artificielles d'un laboratoire, l'innovation sociale ne peut être testée que sur un territoire.
- La **coopération entre les parties prenantes** se fait sur les bases de l'innovation ouverte (Chesbrough 2003). Cela distingue le living lab des processus de crowdsourcing (Howe et Robinson 2006) où l'utilisateur est intégré pour son expertise mais où il n'a que peu de prise sur le processus d'innovation. Si toutes les parties prenantes participent à la création de valeur, se pose aussi la question de la captation de la valeur produite. Le LL offre un processus de participation collective où les différents acteurs contribuent au processus social de l'innovation, parce qu'ils pensent appartenir à une même communauté de destin (Michaux 2011). Ce processus est complexe et varie selon les living labs. Les acteurs du LL peuvent avoir des intérêts divergents mais ils doivent créer du consensus dans le processus de co-création. Il se crée alors dans la relation une sorte de « convention » ou de « contrat » entre les différents participants à la co-création de valeur. Les droits de propriété se construisent à partir des échanges entre les acteurs du LL, pendant la création de l'objet commun. Ces règles et normes régissent les relations des individus et définissent ainsi les droits et obligations de ces membres. La formation d'un commun repose ainsi sur la construction d'un système institutionnel et d'un système de gouvernance (Orsi 2015), ce qui permet de dépasser la

«tragédie des biens communs», celle de la prédominance de l'intérêt particulier sur l'intérêt commun (Hardin 1968). Dans ce cas, les comportements opportunistes sont évincés par la mise en place de règles communes et partagées (Ostrom 1990). Cette question de gouvernance n'est à notre connaissance pas posée par la littérature sur les LL.

Le tableau 1 reprend les 4 dimensions génériques que nous retenons pour définir les LL et les auteurs qui les ont mises en exergue dans leurs définitions.

Tableau 1 : Synthèse de la revue de littérature sur les living labs.

Dimensions identifiées	Auteurs	Particularités relevées
Multiples parties prenantes	Ballon et alii 2005, Leminen et alii 2014, Leminem et Westerlund 2012, Westerlund et Leminen 2011, Feurstein et alii 2008	4 Ps Westerlund et Leminen 2011 Importance des usagers et clients Ballon et alii 2005, Folstad 2008, Leminen 2011, Eriksson et al. 2005, Bergvall-Kareborn et alii 2009 Des clients conscients de leur participation Dell'Era et Landoni 2014
Méthodes alternatives d'innovation	Ballon et alii 2005, Intille et alii 2005,2006, Feurstein et alii 2008	Différent des tests classiques en labo et des projets pilotes (Almirall et alii 2012, Ballon et alii 2005, Bergvall-Kareborn et alii 2009)
Existence d'un contexte réel	Ballon et alii 2005, Intille et allii 2005,2006 ; Frissen et van Lieshout 2004, Eriksson et al. 2005, Stahlbrost et Bergvall-Kareborn 2008, Bergvall-Kareborn et alii 2009, Kallai 2010, Konsti-Laasko et alii 2012, Dell'Era et Landoni 2014	
Co-production	Leminen et Westerlund 2012, Niitamo et alii 2006, Frissen et van Lieshout 2004, Ballon et alii 2005, Feurstein et alii 2008, Bergvall-Kareborn et alii 2009, Kallai 2010	

1.2. LA TRADUCTION D'INITIATIVES CITOYENNES

La sociologie de la traduction ou Actor-Network Theory (ANT) trouve son origine dans la sociologie des Sciences et Techniques. Elle a été développée par Akrich (1987), Callon (1986), Latour et Woolgar (1979) et Latour (1987). Pour l'ANT, une innovation se réalise, non pas grâce à ses qualités intrinsèques, mais parce qu'elle arrive à générer autour d'elle un large réseau d'acteurs hétérogènes humains ou non humains, les dispositifs socio-techniques contribuant au même titre que les êtres humains au processus d'innovation. Ainsi l'ANT s'intéresse à la manière dont les réseaux émergent et rendent possible l'innovation. L'innovation nécessite que les acteurs et les ressources soient traduits en un acteur-réseau. Le succès ou l'échec d'une innovation ne peuvent être expliqués ni par ses caractéristiques techniques ni par des facteurs sociaux mais par l'interaction de nombreux actants qui nouent des alliances durables.

La finalité d'un LL est de produire un produit ou service innovant à travers l'interaction de nombreuses parties prenantes, actants humains et non humains, incluant les technologies de l'information et de la communication et l'infrastructure du LL. C'est la base d'un réseau mais on ne sait que peu de choses sur la manière dont ce dispositif favorise l'innovation ni même sur quels artefacts il s'appuie. Les 4 dimensions définies en 1.1 laissent notamment ouvertes le lien du living lab avec un lieu particulier ou l'existence d'un dispositif technique.

L'innovation attendue est le résultat d'une traduction, ce qui signifie que les acteurs réinterprètent et déplacent les finalités de manière à aligner les intérêts des autres acteurs avec leurs propres intérêts (Law 1992). Le processus de traduction repose sur de nombreuses actions entre des acteurs hétérogènes qui créent des « alliances ». Le réseau se renforce au fur et à mesure qu'il intègre de nouveaux alliés, tant humains que non humains, dans des chaînes solides de traduction. L'innovation se réalise quand les liens entre les différents acteurs sont si forts que le réseau devient une « boîte noire » où les divers éléments qui la composent deviennent invisibles face à l'ensemble (Latour et Woolgar 1979). Cela implique une série de négociations en quatre étapes : problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation (Callon 1986).

La problématisation consiste, pour l'initiateur du projet, à montrer qu'il propose la bonne solution pour un problème donné et à s'ériger en « point de passage obligé ». Pour un LL, le défi revient à démontrer qu'il apporte des solutions originales à des problèmes qui ne sont résolus ni par les acteurs publics ni par les acteurs privés traditionnels. Mais en s'érigeant en point de passage obligé, il peut ouvrir des controverses avec les institutions publiques dont la

mission est justement de répondre aux besoins des habitants, voire des rivalités avec des entreprises privés avec lesquelles il entrerait en concurrence. Le LL doit alors offrir la démonstration qu'il est un point de convergence pour des intérêts hétérogènes et partiellement concurrents, tant publics que privés ou citoyens.

L'intéressement correspond à la création de liens entre les intérêts divers des différentes parties prenantes. Les acteurs doivent trouver une raison et une motivation intrinsèque pour participer au processus d'innovation proposé par le LL. La motivation principale est l'intérêt qu'ils éprouvent pour l'innovation et la co-création alors que les bénéfices, explicites ou implicites qu'ils en attendent ne viennent qu'au second rang (Elsen, Vigneron, Acconcia, 2016). Dans ce processus, ce sont les utilisateurs qui sont à l'origine de la création de valeur (Pallot et alii, 2011).

Comme acteur naissant, LL est relativement faible et doit déployer des stratégies pour intéresser des alliés pour réaliser ses objectifs. Il y a 5 traductions possibles (Latour 1987, p.292) :

- *« Traduction 1 : Faiblesse extrême : le plus faible doit rejoindre les buts du plus fort.*
- *Traduction 2 : Les intérêts du plus faible attirent les plus forts*
- *Traduction 3 : Le plus faible devient un point de passage obligé mais doit revenir au but initial (du plus fort)*
- *Traduction 4 : Le plus faible n'a plus à revenir au but initial ; c'est maintenant son but qui traduit celui des autres.*
- *Traduction 5 : le plus faible est devenu le plus fort, tous les autres doivent se détourner de leurs buts pour passer par le sien.* »

Certains peuvent être tentés d'utiliser le LL pour servir leurs propres intérêts, au risque de fragiliser le collectif. Une traduction réussie suppose que l'intéressement débouche sur l'enrôlement des acteurs.

L'enrôlement repose sur la création de réseaux d'alliances durables et d'un accord commun des parties prenantes. L'intéressement peut amener une présence à court-terme sur des objectifs différents du LL alors que l'enrôlement requière une implication durable dans les cadres des objectifs du réseau. Cela pose alors le problème de la gouvernance du LL.

La mobilisation est le stade final où les alliances deviennent stables. Les acteurs sont engagés autour d'une compréhension commune des finalités et d'un engagement durable. Plus qu'un

système d'alliances, la mobilisation repose sur une réalité matérielle (Law 1985). Le LL est alors soutenable.

La traduction met fin aux controverses. Il y a des controverses quand des acteurs différents ne sont pas d'accord avec la solution et pour laquelle ils vont devoir négocier ensemble. A tout moment, les adversaires peuvent générer des « épreuves de force » (Latour 1987) qui peuvent avoir lieu sur cinq fronts : les autres membres du réseau, des réseaux concurrents, des clients, des actants non humains et des forces économiques plus puissantes (Jones et Dugdale 2002). L'innovation peut se trouver modifiée en réponse à ces épreuves de force. La multiplicité des parties prenantes, leurs objectifs divergents sont un facteur de fragilité du réseau formé par les LL. Néanmoins, les effets de la co-création sont positifs sur le long terme (Sanders et Stappers, 2008). Le LL doit donc trouver un moyen de créer une relation à long terme entre acteurs hétérogènes.

Le LL doit à la fois recruter des alliés pour réaliser son projet d'innovation mais il doit aussi les contrôler de manière à rendre prévisible leur comportement. Le risque est en effet que les alliés recrutés transforment le projet initial en quelque chose de différent.

La revue de littérature sur les LL nous a permis de retenir 4 dimensions. Le cadre théorique de l'ANT met en évidence trois dimensions supplémentaires inter-reliées : l'importance de créer une relation à long terme, une gouvernance participative et l'existence d'artefacts. La relation de long-terme peut être rendue possible d'une part par une forme de gouvernance qui permette de prendre en compte l'hétérogénéité des acteurs et de leurs objectifs initiaux, d'autre part par la création d'artefacts qui stabilisent les relations. La suite de cette communication nous permettra de caractériser la capacité d'un LL, à travers ces dimensions structurelles, à fédérer un réseau d'acteurs hétérogènes pour traduire des initiatives citoyennes en innovation sociale.

2. METHODOLOGIE

Selon l'ANT l'innovation doit être étudiée « en action », c'est à-dire quand les controverses sont encore présentes et qu'elle n'est pas encore constituée en « boîte noire » (Latour 1987). Par ailleurs, le chercheur doit « suivre les acteurs », il n'a pas de position en surplomb. Notre méthodologie est basée sur ces deux principes.

Nous avons choisi d'étudier un living-lab d'initiative citoyenne, situé en Seine et Marne, qui vise le développement d'un territoire rural éloigné des centres économiques et culturels par l'innovation numérique. Créé en 2010, labellisé ENoLL en 2012, il a développé de nombreux projets mais pour l'instant, n'a pas eu l'impact escompté sur le territoire.

Les acteurs et projets étant particulièrement nombreux, nous avons choisi de nous concentrer sur deux projets particuliers. Ces deux projets ont en commun d'avoir duré plusieurs années, critère essentiel pour étudier un processus de traduction et d'avoir requis l'implication des fondateurs du LL qui leur accordent une certaine importance. L'un peut être considéré comme un succès puisqu'il a atteint les objectifs assignés au départ, l'autre s'est provisoirement terminé sur une procédure de liquidation judiciaire. Nous étudions de la même façon ce succès et cet échec, conformément au principe de symétrie initié par Bloor (1976) et repris en le généralisant par l'ANT (Latour 1987).

Le premier, Doue XXII est un projet de travail sur la mémoire des habitants du village de Doue, recueil de témoignages restitués par un parcours touristique, un site internet et différentes expositions et manifestations. Le second, Nomade Office, consiste en l'ouverture d'un espace de coworking.

L'une des chercheuses de l'équipe a été directement impliquée dans le LL depuis 2010, comme directrice générale de l'espace de coworking, l'autre est extérieure au LL. Les données collectées proviennent à la fois de la période d'observation participante de la première chercheuse, d'interviews d'une dizaine d'acteurs de chacun des deux projets et de documents produits par les acteurs du LL. Les entretiens ont été volontairement réalisés par la seconde chercheuse qui n'était pas impliquée dans Brie'Nov. C'est également elle qui les a retranscrits puis codés. Les résultats de l'observation participante de la première chercheuse ont systématiquement été confrontés aux résultats des entretiens.

Notre échantillon est composé d'acteurs centraux ou plus périphériques, de citoyens, d'acteurs représentant les collectivités territoriales ou des entreprises privées, de manière à recueillir les témoignages qui correspondent à la grande hétérogénéité des acteurs du LL. Nous avons axé nos interviews sur les quatre phases de la traduction (Callon 1986) de manière à identifier les controverses, les points de convergence mais aussi les oppositions et les épreuves de force ayant lieu pour les deux projets à chacune des étapes. Le guide d'entretien figure en annexe 1.

Les différents éléments ont été codés sur Nvivo en suivant une démarche inductive. Cela a permis d'identifier les déterminants de la problématisation, de l'intéressement, de l'enrôlement et de la mobilisation ainsi que les controverses et les épreuves de force.[3]

3. LA NAISSANCE D'UN ACTEUR COLLECTIF

3.1. LA PROBLEMATISATION POUR SURMONTER LES DIFFICULTES SPECIFIQUES DE LA RURALITE

Brie'Nov est un Living Lab rural, ayant comme principal objet le développement territorial et l'innovation dans les usages du numérique. Il s'est développé dans un village d'environ 1000 habitants du Nord-Est de la Seine et Marne, dans la plaine de Brie, Doue.

Il vise à apporter une réponse aux besoins du territoire et de ses habitants. Or ce territoire souffre de plusieurs handicaps. Le premier est le manque de transport public avec des temps de transports allant d'une heure à deux heures par trajet, que ce soit pour aller travailler ou pour accéder aux commerces ou aux services. 80% des habitants de la Région Ile de France subissent le transport pendulaire. Ceux de Seine et Marne ont une distance bien supérieure au reste du département (Conseil départemental 2014, p.23). Deuxièmement, la Seine-et-Marne souffre d'un déficit de qualification alors même que sa population est jeune (plus de 30% à moins de 20 ans). Le nombre de ses bacheliers poursuivant des études supérieures reste encore inférieur à la moyenne nationale, moins de 25% des actifs seine-et-marnais sont titulaires d'un diplôme contre 36 % en Ile-de-France. Troisièmement, l'accès aux soins est de plus en plus complexe et le désert médical s'étend. Enfin, les activités culturelles sont limitées ou éloignées et les habitants ont peu d'opportunités d'y accéder.

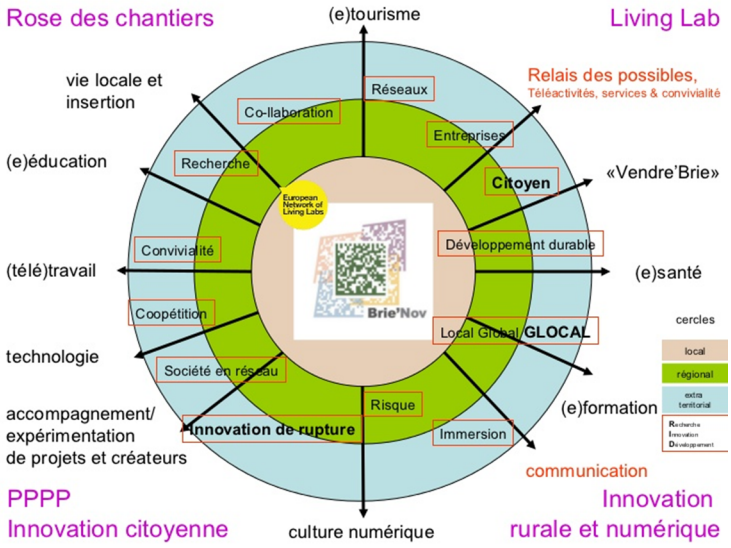
L'innovation numérique offre des possibilités de surmonter ces différents problèmes. L'activité du LL se veut ainsi une réponse au manque des politiques publiques efficaces pour

[3] Les résultats du codage portent sur différentes catégories: Acteurs, appels à projet, convergence, dispositifs, Doue XXII, enrôlement, épreuves de force, financement, flexibilité, formation, gares, gouvernance, historique, impact du LL, innovation, intéressement, long terme vs court terme, manque implication, mobilisation, moyens limités, Nomade Office, opportunisme, opposition, partage de la valeur, perspectives, présentiel vs distance, problématisation, PTCE, réalisations, relations avec les politiques, réponse aux oppositions, respect des finalités, source de motivation, stabilité, réseau, territoire, tiers-lieu.

agir sur ces problèmes territoriaux. Elle se base néanmoins sur l'opportunité que représente la politique de câblage du département en fibre optique, permettant l'accès au très haut débit numérique. Pour être efficace et avoir un impact sur le développement territorial, cette infrastructure doit être accompagnée de projets innovants que ni la sphère publique ni la sphère privée ne peuvent porter seuls.

Il agit ainsi sur de nombreux domaines : téléactivités et télétravail, e-formation, e-tourisme, e-santé et télémédecine, culture numérique et inclusion sociale. Même si la problématisation de Brie'Nov est avant tout une problématisation territoriale, les projets ont une portée qui va au-delà du territoire, comme l'indique la figure 1.

Figure 1 : Projets et acteurs de Brie'Nov (source : Brie'Nov)



La réponse apportée par Brie'Nov aux problèmes du territoire, afin de désenclaver et le développer et d'y favoriser une nouvelle sociabilité, peut se résumer dans le concept du «relais des possibles» qui est défini comme « des lieux, pouvant être à la fois réels et virtuels, dans lesquels les habitants d'un territoire, mais aussi ceux du monde global, peuvent échanger et co-construire pour répondre à leurs propres besoins et aspirations » (site internet de Brie'Nov). Ce sont des lieux d'émergence de projets innovants, des lieux d'acculturation aux téléactivités et des lieux de création et de diffusion de services.

Ses parties prenantes sont par conséquent nombreuses et hétérogènes. Les acteurs issus des organisations publiques sont très présents. Ils représentent différents niveaux du territoire: les maires des communes où Brie'Nov déploie ses activités et certains membres des conseils

municipaux, des élus et fonctionnaires des intercommunalités, du Conseil départemental et du Conseil régional d'Ile de France, des élus ou fonctionnaires d'autres départements franciliens et même des fonctionnaires du Conseil de l'Europe. Viennent se joindre à ses acteurs, les membres de différentes associations liées aux collectivités territoriales et travaillant sur les domaines d'expertise de Brie'Nov ainsi que des enseignants-chercheurs ou étudiants d'université. Du côté des acteurs privés, le coeur de l'association est constitué de personnes individuelles, pour la plupart habitants du territoire, mais aussi des entreprises à vocation marchande, start-ups, PME ou groupes nationaux ainsi que des syndicats ou organisations patronales. Tous participent à des degrés divers aux activités du LL, soit dans le partage et l'échange d'idées, soit dans le design et le test de nouveaux concepts. La majeure partie des activités se déroulent sur les villes ou villages du territoire où vivent les membres de Brie'Nov. Les projets sont nombreux et indépendants les uns des autres. Certains acteurs sont ainsi parties prenantes d'un projet spécifique sans avoir de connaissances précises des autres projets de l'association. La liberté d'entrée et de sortie des projets est totale.

Les deux projets étudiés sont deux réponses possibles à la problématisation que Brie'Nov fait du territoire et deux visages possibles des « relais des possibles ».

Doue XXII se base sur une perspective de culture numérique et de lien social. Les habitants de ce village, sont pour certains, en majorité les plus âgés, nés dans le village et pour d'autres, plus jeunes sont venus de milieux plus urbains. Or le village offre peu d'occasions de rencontres pour ces deux populations.

Nomade Office est une réponse à de multiples problématiques : le manque d'activités économiques, les alternatives aux longs déplacements pendulaires du département, développer les liens entre les différents acteurs : les entreprises privées, les citoyens et les organisations avec une philosophie sur le pouvoir du coworking, de l'échange, des nouvelles formes de management (du lean management, du management de projet et du bien-être au travail). Pour répondre à ces problèmes BN s'appuie sur le phénomène émergent du coworking et des nouvelles formes de management qui, à la suite de la création de La Cantine à Paris, se diffuse en Ile de France.

3.2. L'INTERESSEMENT : SAISIR LES OPPORTUNITES PLUTOT QUE DEROULER UNE STRATEGIE PREDEFINIE

La problématisation est suffisamment large pour ouvrir de nombreuses possibilités « *L'objectif était le développement territorial mais on n'en savait pas beaucoup plus* » (un des fondateurs de Brie'Nov). Le projet se concrétisera par la rencontre de cette large problématisation avec les intérêts d'autres acteurs.

Les premiers acteurs qui devraient être naturellement intéressés par l'activité du living lab, sont les habitants et les élus du territoire. Mais ces acteurs, s'ils partagent la volonté de développement territorial, n'expriment pas de besoins bien définis. « *Le besoin ne s'exprime pas en tant que tel. Les habitants participent de manière spontanée à des événements mais n'ont pas forcément conscience du besoin de développer le village* » (un des fondateurs de Brie'Nov).

Le projet Doue XXII naît de la rencontre de plusieurs volontés convergentes :

- Celle des instigateurs du LL, de créer du lien social entre les habitants par le numérique. L'un des fondateurs avait eu une expérience de démocratie participative dans un village voisin et souhaitait développer le lien social sur le village de Doue.
- Celle du maire et son équipe, élus en 2008 qui a fait du lien social un des axes de son programme.
- Celle des habitants qui peut prendre des visages très différents, par exemple :

« *Je voulais garder la mémoire de ce village, ce que mes grands-parents me racontaient, chacun de leur côté, que l'on sache ce qui s'est passé*.» (Une habitante de Doue)

« *Je voulais amener les gens à avoir un regard différent sur les choses. Faire une photo amène à faire attention aux détails*.» (Un habitant de Doue)

Le travail en commun au sein du living lab fait évoluer leur vision des choses. A partir du travail sur la mémoire du village, une habitante veut aussi « *faire évoluer le village vers les prochains siècles, s'adapter aux trucs modernes* » ou un habitant apprécie les discussions avec « *des intellectuels*.»

D'autres acteurs amènent leurs propres méthodes. « *Avec l'école, c'est curieux mais c'est très positif. On ne peut pas pousser. C'est eux qui décident.* » (Un membre du LL)

Grâce à une vision commune et partagée, le maire et les initiateurs de Brie'Nov ont pu donner un ancrage territorial aux projets. Puis les habitants, à partir de leurs centres d'intérêts propres, ont développé des projets qui contribuaient à cette vision.

Pour Nomade Office, les besoins sont d'abord identifiés par les instigateurs du LL. « *Je voyais les parents partir pour le travail à 6h30 et ils ne trouvaient pas de mode de garde pour leurs enfants* ». Brie'Nov a conforté sa vision des besoins par une politique départementale de création de télécentres puis par une étude de la Caisse des Dépôts qui établit le potentiel de la Seine et Marne pour l'implantation de tiers-lieux, y compris à Trilport. Contrairement à Doue, les habitants ne sont pas directement sollicités, à l'exception de quelques entreprises du territoire.

L'activité de Nomade Office implique de mobiliser les salariés pour qu'ils pratiquent le télétravail en tiers-lieu. Des questionnaires, administrés dans les gares, ont fait apparaître que les salariés concernés par les transports pendulaires étaient pour l'essentiel des salariés de grands groupes. L'intéressement des salariés passait alors par l'intéressement de leurs employeurs. Un partenariat a été signé avec la CGPME 77 (aujourd'hui CPME) permettant de communiquer auprès des PME sur les tiers-lieux et le travail à distance.

Or le télétravail est encore mal connu et peu développé en France par rapport aux autres pays. Il était alors nécessaire de se rapprocher des réseaux qui assuraient déjà la promotion du télétravail en général et du télétravail en tiers-lieu en particulier. L'un d'entre eux est Initiative Télécentre 77 (IT77) dont l'objectif est le développement du réseau en accompagnant les projets d'espace de coworking en Seine-et-Marne. Il est lui-même rattaché à des réseaux cherchant à développer le télétravail et les tiers-lieux, au niveau régional la Fonderie et aussi à des associations nationales telles que "Zevillage" et le "Tour de France du Télétravail". Peu à peu, un contexte institutionnel favorable au développement des tiers-lieux en Ile de France va se développer par les différents appels à projets qui vont donner une impulsion particulière aux projets liés au numérique. Au niveau départemental et régional, des outils de financement tels que le fonds d'attractivité sont proposés ainsi que des actions de communication. Au niveau communal, un autre intérêt convergent peut être identifié, celui des synergies avec le futur éco-quartier. Les collectivités territoriales accompagnent l'émergence et le développement du projet, intéressées par la visibilité économique qu'il leur procure.

Au cours du temps, d'autres opportunités sont apparues. La SNCF, intéressée par la valorisation de ses gares, a perçu l'opportunité d'y installer des tiers-lieux. Elle a opéré quelques expérimentations en réaménageant certains appartements de chefs de gare en espaces de télétravail. Une rencontre dans les locaux de Nomade Office permet de confirmer la convergence d'objectifs entre les deux structures. Nomade Office était intéressé par les

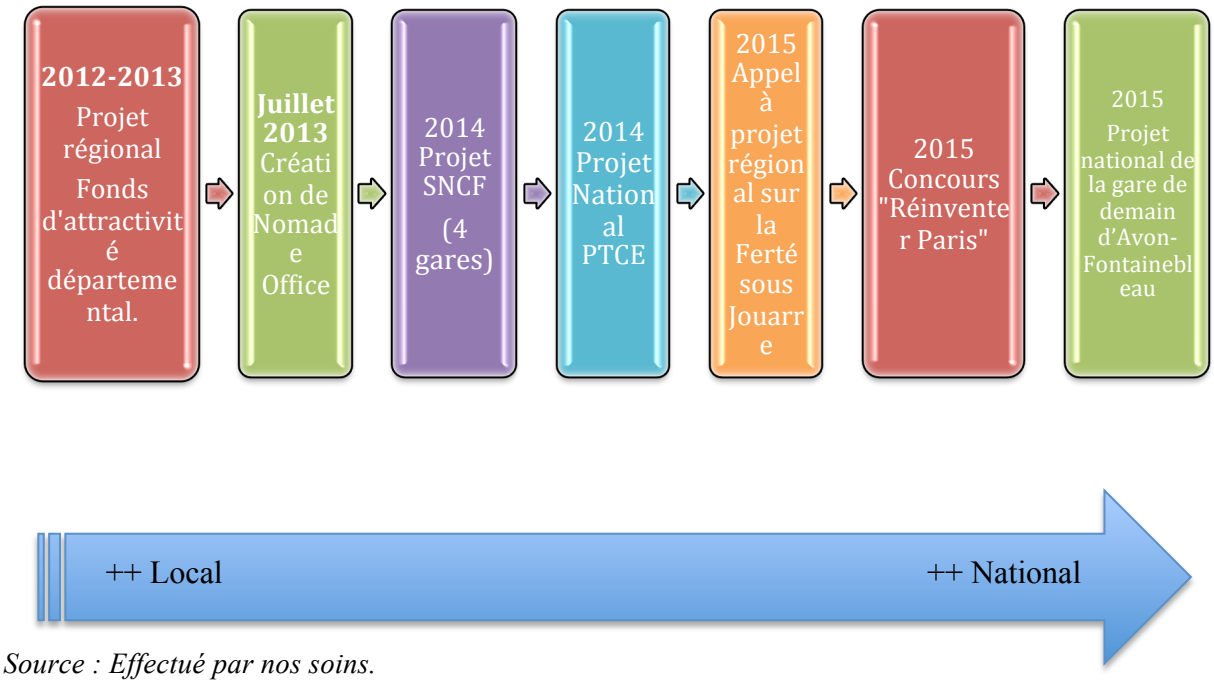
locaux de la SNCF et la SNCF intéressée par les compétences de Brie'Nov, qui s'étendent de la phase d'ingénierie à l'exploitation, en passant par la conception et les travaux. Cette rencontre s'est concrétisée par une réponse commune à un appel à projet régional sur la gare de la Ferté-sous-Jouarre qui réunissait la SNCF et la ville de la Ferté sous Jouarre, avec Nomade Office. Cet appel à projet a été remporté, ce qui permettait de subventionner 50% des travaux.

Pour Nomade Office, les appels à projets sont un moyen d'intégrer de nouveaux partenaires. Entre 2014 et 2015, les appels à projet s'enchaînent comme le montre le schéma 2.

Brie'Nov et Nomade Office vont répondre conjointement à l'appel à projet du PTCE (Pôles Territoriaux de Compétitivité Economiques) qui cherche sur un territoire donné à promouvoir les liens entre des acteurs économiques répondant à des objectifs de l'Economie Sociale et Solidaire. Brie'Nov va répondre hors de son territoire à un appel à projets de la Ville de Paris « Réinventer Paris » qui porte plus précisément sur le conservatoire de musique du 13e arrondissement. Ce projet est une transposition du relais des possibles, concept clef, déjà mis en œuvre à Nomade Office.

Dans la phase d'intéressement, les forces vives se sont éparpillées dans de nombreux projets avec de nombreuses parties prenantes très différentes les unes des autres. Or le noyau dur du réseau n'a pas suivi la même croissance.

Schéma n°2 : Chronologie des Projets de Brie'Nov



Source : Effectué par nos soins.

La phase d'intéressement, s'avère être dans les deux projets un mélange de stratégie délibérée et de saisie d'opportunités, notamment à travers les appels à projet ou l'intérêt suscité chez des acteurs extérieurs au territoire. « *Il y a un effet d'opportunité. La meilleure opportunité, c'est les acteurs qui ont envie de travailler avec nous* » (un membre du LL). « *On a surtout l'opportunité de rencontrer des gens intéressants, et cela peut nous happer hors du territoire* » (un autre membre du LL). Cette stratégie se poursuit « *BN continue son parcours au gré des parties prenantes et les forces vives qui souhaitent développer des expérimentations* » (un troisième membre). Cela donne un réseau formé d'une multitude d'acteurs, avec des intérêts parfois divergents, qu'il convient d'intégrer dans des alliances plus stables. Or la multiplication des acteurs périphériques non suivie par un renforcement des acteurs centraux fragilise le réseau. La proximité physique s'altère.

Pour mener à bien les deux projets, plusieurs stratégies d'intéressement ont été opérées. Pour Doue XXII, la finalité, très large, a permis de fédérer plusieurs acteurs autour de projets différents. Le LL est parvenu à englober les intérêts d'acteurs ayant leur propre source de motivation et à les faire converger avec les objectifs du LL qui alors deviennent le leur.

Pour Nomade Office, il n'a pas été possible de mettre en oeuvre la même stratégie en raison de la force des autres acteurs présents sur le marché du coworking. La stratégie adoptée revenait à s'ériger en point de passage obligé pour les acteurs voulant s'implanter sur le territoire du LL. Mais pour cela, il a fallu servir les objectifs des partenaires (Latour 1987, p.292) quitte à s'éloigner des buts initiaux du LL.

3.3. AU- DELA DE L'INTERESSEMENT, UN ENROLEMENT QUI S'AVERE DIFFICILE

Passer du simple intéressement à l'enrôlement puis à la mobilisation exige d'intégrer les acteurs dans des relations stabilisées.

Pour Doue XXII, l'enrôlement des acteurs dans chacun des projets se fait de manière simple et relativement naturelle. Chaque projet est aux mains d'une ou deux personnes clés qui partagent un même objectif et se coordonnent par ajustement mutuel. Les autres acteurs sont dans un périmètre très restreint. Il est relativement facile d'ajuster les points de vue des uns et des autres. Par exemple, le choix des photos pour l'exposition est « *assez simple, la sélection est unanime. De toute façon il n'y a pas de veto si l'auteur justifie son choix. On ne cherche pas les canons de l'art* » (un des responsables de l'exposition photo).

Cette simplicité d'accès devrait permettre à une majorité d'habitants de participer de manière plus ou moins active aux projets. L'intéressement des enseignants (école primaire et collège) se révèle être une stratégie réussie pour enrôler les habitants.

Les projets étant consensuels, il y a peu d'épreuves de force à l'intérieur du LL. Malgré la faible opposition, les réalisations, très différentes les unes des autres s'avèrent insuffisantes pour mobiliser le réseau de manière durable. Le manque de lieu dédié au LL s'avère être un handicap. Si la plupart des réunions se font dans le bâtiment de la poste, il s'agit d'une salle polyvalente, mal agencée pour les activités du LL. Un projet de rénovation est lancé mais son financement implique l'intéressement de nouveaux acteurs. BN a également du mal à élargir son action aux communes voisines, pourtant liées à la même intercommunalité. Pour ce dernier objectif, ce sont surtout des oppositions d'ordre politique qui entrent en jeu.

Nomade Office réunit au contraire ces deux conditions : un lieu clairement identifié, l'espace de coworking, et un réseau d'acteurs qui s'étend à la région Ile-de-France, voire au-delà. Avec une structure plus étendue et plus rigide, l'ajustement mutuel qui est le mode de coordination privilégié pour Doue, s'avère inadapté pour Nomade Office. La gouvernance est une préoccupation pour Brie'Nov puis pour Nomade Office. La démocratie participative est en effet au cœur des réflexions des fondateurs de Brie'Nov dès l'origine. « *La participation c'est une préoccupation. On a une vision démocratique. Et on continue à travailler dessus* » (un membre de BN) et les fondateurs adhèrent au slogan d'ENoLL, des 4 P (partenariat public/privé/population). Une des difficultés rencontrées dans la prise de décision concerne la coexistence de deux structures juridiques distinctes, Brie'Nov et Nomade Office où certains acteurs sont communs et d'autres spécifiques. BN ne représente qu'une voix sur sept dans la SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif)[4] Nomade Office. Certains membres de B'N se sont ainsi sentis dessaisis alors que les orientations de Nomade Office pouvaient être différentes de celles définies au sein de BN.

La volonté de départ se heurte à l'épreuve des faits « *les décisions ne sont pas vraiment prises sur le mode collaboratif* » (un membre de BN qui a quitté le LL suite à un désaccord). « *Notre vision idéaliste d'une gouvernance organique et égalitaire a été éprouvée par les circonstances et la nature humaine* » (un autre membre fondateur du LL).

[4] la SCIC est une forme hybride de société. La naissance des SCIC s'est fondée sur un principe de coopérative multisociétarial ayant pour vocation « la production ou la fourniture de biens ou de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale », Loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001.

Conscients de ce problème, les instigateurs du LL ont essayé de réagir. « *Nous avons essayé de résoudre ces problèmes en donnant des objectifs quantifiables ou en essayant d'ouvrir la réflexion sur la stratégie. Dans le fond ces divergences n'ont jamais été résolues* » (un membre fondateur du LL).

Par ailleurs, de nombreux acteurs ont influencé de manière informelle les objectifs et décisions de Nomade Office en amenant des controverses et des épreuves de force. Le tableau 2 en présente une synthèse.

Au tout début, plusieurs acteurs s'accordent pour considérer que le télétravail offre une opportunité de développement territorial pour la Seine-et- Marne mais le modèle proposé par Brie'Nov doit faire face au scepticisme, voire à l'opposition du département et de ses structures représentatives, qui privilégient « *le modèle hollandais de grands espaces* […] *une approche industrielle plutôt que celle artisanale que nous proposions*».

A partir de 2014, le réseau va connaître une période d'essor avec l'entrée de la SNCF. L'entreprise cherchait à valoriser ses locaux libres en développant de nouveaux services, dont les centres de télétravail. Le relais des possibles proposé par B'N apparaissait comme le moyen de remplir ses objectifs économiques tout autant que ses objectifs sociétaux. Dans un premier temps, ce partenariat débouche sur l'ouverture d'un second espace de coworking dans la Gare d'Avon-Fontainebleau sous une marque SNCF : Work and Station[5]. Cette première réalisation a été suivie de plusieurs opportunités. Au niveau national, une société commune sous forme de fonds commun de créances (Special Purpose Vehicle) devait être créée avec la Caisse des Dépôts et Consignation pour financer 100 tiers-lieux en France, dont 4 par Nomade Office. Puis Nomade Office a de nouveau été sollicité avec la Communauté de Communes du pays de Fontainebleau et l'ARENE pour répondre à l'appel à projet national sur la gare de demain. Néanmoins, les délais dans les prises de décision côté SNCF se sont prolongés et ont mis en péril financièrement Nomade Office, qui de son côté prenait en charge aussi de nouveaux coûts pour l'expérimentation à Avon. Un changement de stratégie de la SNCF met fin à la collaboration et provoque la liquidation judiciaire de Nomade Office.

Malgré cette liquidation, Brie'Nov continue à être actif sur les tiers-lieux. « *BN est engagé sur plusieurs projets, très connexes à Nomade Office, à travers Sonate, Démonstrateur Industriel pour la ville durable, Diabète 2.0 et relais d'Italie. Une entreprise nous a rejoints pour que nous soyons les promoteurs de son déploiement de tiers-lieux en Ile de France. Enfin,*

[5] http://www.sncf.com/fr/article/presse/espaces-de-travail-gare/399854

l'Association des Maires Ruraux de France nous considère comme un interlocuteur privilégié pour l'innervation d'usages numériques en milieu rural et nous demande de l'appuyer dans nombre de ses démarches » (un membre fondateur de BN)

Tableau 2 : présentation chronologique de l'élargissement de Nomade Office et des épreuves de force qui y sont associées.

	Acteurs	Objectifs partagés	Epreuves de forces
2012 Projet régional	Brie'Nov Maire La Fonderie	Opportunité du télétravail comme élément moteur du développement territorial	Désaccord sur la taille critique et l'opportunité de mêler des usages différents sur un même lieu.
Juillet 2013 Création de Nomade Office	Acteur entrant : Nomade Office (7 personnes + entreprises privées)	La SCIC comme un modèle de développement de l'ESS	Présence des acteurs publics dans le capital de Nomade Office.
2013 Fond d'attractivité départemental.	Acteur entrant : IT 77	Le tiers-lieu comme agent de dynamisation territoriale économique et sociale	
2014 Project SNCF (4 stations)	Acteurs entrants: SNCF Caisse des Dépôts	Développer des tiers-lieux flexibles, et innovants dans les gares.	Désaccord interne à la SNCF sur l'usage et le nombre de gares : lancement d'un AMI sur des lieux communs à ceux en étude à Nomade Office
2014 Projet National des PTCE (Les Pôles Territoriaux de Coopération économique)	Acteurs entrants 13 collectivités 15 institutions 23 entreprises de nombreux experts et réseaux de partenaires y compris européens.	Développer une dynamique sociale ❑ Transport citoyen ❑ Accès à la formation ❑ Outils de coworking	Lauréat sans budget, donc sans moyen d'assurer la mise en œuvre opérationnelle du projet.
2015 Appel à projet régional sur la Ferté sous Jouarre	Acteur entrant : Commune de la Ferté-sous-Jouarre	Développer un espace de télétravail et de coworking dans la Gare	Désaccord sur les Financements des travaux par Nomade Office Désaccord sur les périmètres d'intervention des acteurs dans les gares
2015 "Réinventer Paris"	Acteurs entrants : Attitudes urbaines Pablo Katz, architecte Régie de la Ville de Paris	Transposer le modèle du Relais des Possibles dans un lieu urbain	Controverses en interne : mobilisation des ressources pour un projet hors du territoire. .

2015 Projet national de la gare de demain d'Avon-Fontainebleau	Acteurs entrants : l'ARENE (agence régionale de l'ADEME), la Ville d'Avon, et l'intercommunalité	Développer un nouveau concept d'espace de télétravail et de coworking pour la gare de demain	Appropriation du projet par les partenaires institutionnels
2016 Liquidation de Nomade Appel à projet de l'ANR SONATE (DAEU)	Acteurs entrants : Universités Paris 13 UNIT (fondation)… la Ville d'Avon, et l'intercommunalité Pôle emploi, Mission emploi Acteurs sortants : Nomade Office, SNCF, CDC	Poursuivre le travail entrepris et le concept initial de Relais des possibles Développer l'accès aux études supérieures par la formation à distance DAEU (Diplôme accès aux Etudes Universitaires)	Désaccords sur l'interaction Brie'Nov/ acteurs traditionnels de l'insertion. Sur le rôle des acteurs sur les territoires…

Interrogés sur les raisons de l'échec de Nomade Office, les différents acteurs ont donné les raisons suivantes :

- problème de stratégie : mauvais choix de localisation, mauvaise communication… : « On n'a pas passé la phase critique de l'équilibre financier. On n'avait pas assez de clients ».
- problème de ressources financières de la structure.
- le retard de la société française sur le thème du télétravail : « Force est de constater qu'on est venu trop tôt, avec peu de moyens, sur un marché émergent »
- le désengagement de la SNCF, malgré les promesses financières qui avaient été faites. « *Nous n'avons pas eu assez de temps pour l'expérimentation, ayant rencontré trop tôt un grand compte qui a perturbé notre prévisionnel de développement et notre capacité à le soutenir* ».
- Et plus généralement la difficulté à présenter un Business Model viable.

La sociologie de l'acteur-réseau permet de mettre toutes ces causes en relation les unes avec les autres. Si le réseau s'est rompu lors du désengagement de la SNCF, c'est parce qu'il était encore très faible. Les controverses s'enchaînent sans être résolues. Les objectifs ne sont pas partagés au sein du noyau dur. La stratégie de saisie des opportunités ne permet pas de créer des alliances durables, les intérêts étant trop hétérogènes sur le long terme.

Dans les deux projets, il existe une tension entre l'intégration de nouveaux acteurs et la capacité du LL à nouer des alliances solides et durables avec eux. Le noyau central (membres intégrés et moteurs sur la plupart des projets) est resté relativement stable (une dizaine de personnes), même si au cours du temps certains sont entrés et d'autres sortis. Pour les acteurs entrants, en plus des acteurs entrés à l'occasion d'appels à projet mais qui intègrent rarement le noyau dur, BN a cherché et réussi à intégrer des membres plus jeunes que les membres fondateurs « *Nous avons complété l'équipe initiale avec plusieurs recrues qui sont venues nous rejoindre en cours de route et ont apporté un regard extérieur salvateur* » (un membre fondateur), « *il y a des jeunes qui s'investissent de plus en plus. Ils ne viennent pas toujours aux réunions mais font du travail sur informatique que l'on est incapable de faire* » (une habitante de Doue). A Nomade Office, les « *faux collaboratifs sont partis d'eux-mêmes* ». A Doue, « *des membres extérieurs étaient présents au début et sont partis* ». Cette dimension de libre entrée et sortie du LL est une des marques du principe démocratique. Le fait que certains membres soient partis librement reprend bien aussi l'idée que l'auto-sélection est bien reliée à la motivation des membres.

Les nombreuses entrées d'acteurs, pour la plupart sur des projets particuliers, posent le problème du respect de la finalité du LL. Les membres de Brie'Nov sont conscients de ce risque lié à leur dépendance sur le financement des projets. « *Les moyens nécessaires au projet peuvent produire des effets contraires au projet » mais « on n'a pris que des projets qui correspondent à notre projet global, même si cela nécessite une certaine souplesse. On garde le cap* » (un membre fondateur). En revanche le fait d'intégrer les finalités d'autres acteurs est susceptible de « *patiner le projet de Brie'Nov* » (un des membres).

3.4 Comparaison des deux cas : les dimensions structurantes

L'analyse des deux projets de Brie'Nov apporte de nouveaux éléments sur les dimensions structurantes du LL mises en évidence en première partie, dans la revue de littérature.

La multiplicité des parties prenantes :

La capacité à intéresser un grand nombre de parties prenantes apparaît comme l'une des forces du LL et une de ses spécificités. Ni public, ni privé, il se revendique comme relevant de la logique des communs et de l'innovation ouverte. Il attire ainsi de nombreux acteurs qui y voient une manière de promouvoir leurs idées mais aussi leurs produits ou leurs services sans

engagement et avec une prise de risque limitée. Il crée des opportunités, ouvre des portes, met des acteurs différents en relation. Il apparaît ainsi comme un intermédiaire d'innovation ouverte. Néanmoins la multiplicité et l'hétérogénéité des parties prenantes rendent plus difficiles encore les phases d'enrôlement et de mobilisation, quelle que soit l'échelle du projet. Il y a une instabilité inhérente au LL dès lors qu'il est ouvert. La valeur ajoutée du LL est basée sur des mécanismes d'auto-sélection des besoins du territoire, de l'auto-motivation et de l'auto-sélection des contributeurs. L'entrée et la sortie des membres du LL en fonction des projets et des attentes des membres définissent une communauté temporaire qui doit parvenir à se reconfigurer. La pérennité du LL dépend alors de sa capacité à trouver un équilibre entre deux catégories d'acteurs : ceux du noyau dur capables de relier les différents actants, indépendamment des projets auxquels ils sont liés et les acteurs périphériques indispensables à l'ouverture du réseau. Certains de ces acteurs peuvent devenir membres du noyau dur en intégrant une relation stable et orientée sur des objectifs partagés à long terme.

Un grand nombre de parties prenantes rend aussi plus fréquentes les épreuves de force. Ces dernières peuvent venir des autres membres du réseau, des réseaux concurrents, des clients, des actants non humains et des forces économiques plus puissantes (Jones et Dugdale 2002). A l'intersection entre acteurs publics et privés, le LL est soumis à la fois à des relations ambigües avec les politiques et à des intérêts économiques plus puissants qui peuvent s'attribuer tout ou partie de la valeur co-créée.

Une finalité d'innovation :

Contrairement à la littérature dominante sur les LL qui étudie essentiellement l'innovation de produits et de services, l'exemple de Brie'Nov fait apparaître l'intérêt d'un LL pour l'innovation sociale. Le LL est capable d'identifier les besoins de son territoire puis les ressources disponibles et d'intéresser les parties prenantes susceptibles de co-construire des solutions puis de les expérimenter.

Néanmoins le living lab se révèle être à la fois un espace de mise en relation, un générateur d'idées et un espace d'expérimentation. L'innovation reste néanmoins circonscrite au territoire d'expérimentation. L'essaimage, et donc de nouvelles traductions du concept nécessitent, du moins dans l'exemple de Brie'Nov, l'intervention de nouvelles parties prenantes. L'innovation échappe alors au LL.

Le LL opère dans l'environnement réel :

Dans le cas d'une innovation sociale, l'environnement réel est défini par le territoire. C'est un environnement complexe et mouvant qui multiplie les dimensions des projets, donc les parties prenantes. Le contexte réel s'applique à la fois à la conception et au test de l'innovation. En phase de conception, la complexité est une richesse qui, même si elle nécessite un diagnostic particulièrement long, permet d'intéresser, sur la seule base de la proximité physique, de nombreux acteurs. En phase d'expérimentation, les limites sont plus nombreuses, la simple passivité des acteurs d'un territoire pouvant être un frein à l'innovation sans que l'on sache isoler les spécificités qui motivent cette passivité.

L'innovation sociale n'a pas au début vocation à être essaimée mais à être opérationnelle et sa validation ne peut s'opérer que sur et par le territoire. C'est cette forme de légitimité qui est recherchée par le LL. Une transposition sur un autre territoire nécessite alors de nouvelles traductions avec d'autres acteurs.

La co-création :

Le LL permet la définition d'intérêts convergents par la communauté constituant le LL. L'objet crée répond à des besoins exprimés collectivement et devrait avoir un caractère collectif. Dans les faits cette volonté de départ semble difficile à atteindre en raison de comportements opportunistes de certaines parties prenantes. Le risque est d'autant plus important que la valeur créée est importante. Les intérêts des différents acteurs peuvent alors diverger en cours de processus et la pérennité du projet, voire du LL est alors remise en cause.

La difficulté d'instaurer une vision à long terme :

Il devient alors primordial construire une vision à long terme partagée par les membres du réseau. Cela suppose une compréhension de ce qu'est un LL. Or le concept reste flou et abstrait pour la plupart des membres. Ensemble de projets hétérogènes, le LL peine à intéresser, hors du noyau dur, des acteurs sur le long terme. Cela supposerait que des citoyens, des entreprises, venues au LL pour un projet, se trouvent intéressées puis enrôlées sur d'autres projets. Les financements eux-mêmes, liés à des projets spécifiques, entraînent une recherche active de nouveaux projets, peu propices au développement d'une vision à long terme. Des actions répétées et visibles sur un même territoire contribuent à enrôler les parties prenantes.

Les artefacts :

Selon la sociologie de l'acteur-réseau, les artefacts sont des facteurs de consolidation du réseau et de stabilisation des relations. Un lieu physique de rencontres apparaît être un élément à la fois structurant et déstructurant. Il permet la création de lien social qui implique une co-présence. Il permet à la population d'identifier le living lab qui sinon demeure un concept trop abstrait. Il sert aussi à matérialiser les actions et compétences du LL aux yeux des acteurs externes. C'est en ce sens un facteur de légitimité. Mais c'est aussi un lieu très coûteux en ressources tant humaines que financières qui peut mettre en danger d'autres projets.

Des artefacts numériques peuvent aussi remplir cette même fonction de consolidation et être moins coûteux en ressource. Le « relais des possibles », concept fondateur de Brie'Nov est un espace d'échanges à la fois réel et virtuel. Les deux dimensions sont liées et complémentaires.

Une plateforme numérique paraît moins coûteuse tout en permettant de toucher davantage d'acteurs, notamment ceux éloignés du territoire ou avec des contraintes horaires fortes, à condition toutefois que les acteurs s'approprient l'outil. Elle exclut en revanche certains autres acteurs du territoire et ceux en recherche de lien social.

Une gouvernance participative

De manière plus générale se pose le problème de la gouvernance du LL. La co-création d'un objet commun mobilise des parties prenantes avec des intérêts divergents. L'intérêt particulier peut prendre le pas sur l'intérêt collectif ou bien certains membres peuvent ne pas adhérer au projet commun.

Une attention particulière est portée au partage de la valeur. Dans le cas de l'innovation sociale, la valeur est par essence collective. Quand elle est en plus produite collectivement, il faut s'assurer qu'elle ne soit pas accaparée par certains membres au comportement opportuniste. Pour cela des règles doivent être décidées et acceptées collectivement, évitant ainsi la primauté de l'intérêt particulier sur le collectif. La gouvernance partagée n'est pas innée et nécessite un apprentissage individuel mais aussi collectif sur le long terme. Les acteurs centraux du LL peuvent aider à cet apprentissage et à cette mise en confiance progressive. Des temps dédiés à la réflexion collective, à l'information sur les actions passées et à venir et à la prise de décision en commun contribuent à la prise de conscience d'un dessein et d'un destin communs. Ces 7 dimensions permettent une réflexion sur l'importance

de la proximité. La comparaison entre les deux projets met en évidence l'importance de la proximité physique, même pour des projets avec une forte composante numérique qui pourraient être menés à distance. La proximité physique permet de jouer sur différents registres d'interactions et de passer aisément d'un registre à l'autre. Elle favorise les autres types de proximité, notamment les proximités cognitives et institutionnelles, et permet ainsi l'innovation sociale. Grâce à la proximité physique, les liens entre les acteurs sont plus nombreux, la construction de la relation est ainsi plus solide et plus résistante aux épreuves de force. Mais seule, elle ne suffit pas à créer une dynamique de co-création. Sans proximité cognitive, les acteurs se côtoient mais ne coopèrent pas.

En cas d'acteurs géographiquement dispersés, comme dans le second cas, l'intéressement est facilité car le numérique permet d'entrer en relation avec un grand nombre d'acteurs et de saisir des opportunités. Mais les liens ainsi créés se révèlent aussi plus fragiles. Le réseau, s'il ne parvient pas à s'ériger en point de passage obligé, est en concurrence avec d'autres et peine à résister aux épreuves de force.

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Notre recherche apporte différents types de contribution. Tout d'abord, elle montre l'intérêt et la pertinence du cadre théorique de l'ANT pour la recherche sur les LL. Ensuite, elle permet de conduire une réflexion sur les facteurs et la dynamique qui permettent à un LL de co-produire de l'innovation sociale. Enfin, elle apporte des éléments sur les relations entre les différents types de proximité et leur influence dans le processus de l'innovation.

Les recherches sur les LL portent sur trois niveaux différents (Schuurman, De Marez, Ballon. 2015): le niveau macro qui s'intéresse aux réseaux de LL sous l'angle de l'innovation ouverte, un niveau meso portant sur les projets et méthodes des LL et un niveau micro étudiant l'implication des utilisateurs et la contribution à l'innovation. L'ANT permet d'étudier ces trois niveaux en même temps, de voir l'influence réciproque de l'implication des utilisateurs et des méthodes du LL, des projets du LL et de l'innovation ouverte ou sociale. Ainsi les trois perspectives identifiées par Greenbaum (1993) sur l'implication des utilisateurs, éthique (ou démocratique), économique et coopération. Le LL apparaît comme

une constellation de différents réseaux connectés par un nombre restreint d'acteurs centraux et par le territoire.

La revue de littérature sur les LL nous a permis d'identifier quatre dimensions génériques : (1) la multiplicité et l'hétérogénéité des parties prenantes, (2) une finalité centrée sur l'innovation, (3) un processus basé sur l'environnement naturel et quotidien des usagers et (4) la co-création.
La mobilisation de l'ANT dans le cadre de l'innovation sociale nous a montré l'importance de trois autres dimensions, (1) la relation à long terme, (2) la gouvernance et (3) les artefacts, ce qu'a confirmé notre étude de cas. Le processus d'une innovation sociale est long. Les idées des acteurs d'un LL évoluent en interaction les uns avec les autres mais aussi en relation avec des acteurs externes qu'il faut enrôler. En reprenant le cadre conceptuel de la gouvernance démocratique et de la convergence des intérêts (Ostrom, 1999), l'objet co-construit requiert responsabilité partagée, information fréquente et fiable, connaissance des autres, surveillance de la conformité et communication entre participants (Hess 2015, p.261). C'est à cette condition que le changement impulsé est accepté de tous car il correspond à la réalisation de l'objet commun. Il permet alors de dépasser les débats habituels public/privé et la tragédie des biens communs entre individuel et collectif (Dietz, Ostrom, Stern, 2003).
Quant au dispositif socio-technique, le cas étudié montre qu'il ne peut se limiter à l'existence d'une plateforme (dimension étudiée par Dell'Era et Landoni 2014) mais qu'il est spécifique et lié à l'objet de recherche du LL.

Cette conclusion est néanmoins limitée par notre méthodologie de recherche qui consiste en une étude de cas portant sur un seul living lab. D'autres études de cas permettraient de mieux caractériser les trois nouvelles dimensions que nous proposons (les moyens mis en œuvre pour nouer des relations à long terme, la gouvernance démocratique et les artefacts) et d'étudier les liens qui existent entre les sept dimensions. Il nous paraît notamment intéressant d'analyser la tension entre gouvernance démocratique, qui implique la libre entrée et sortie des acteurs, et la relation à long terme.
A une période où les statuts sont remis en question par les technologies numériques (le consommateur devient consomm'acteur, le client devient co-producteur de services, l'usager devient évaluateur et prescripteur…), le LL présente à la fois un nouveau lieu hybride, une nouvelle méthodologie pour innover, un nouvel espace d'expression démocratique et

territoriale. Cette recherche positionne le living lab comme un espace d'interactions inédites qui permet la formation de nouvelles proximités. Ce dispositif présente une évolution possible de l'action publique vers une action collective coordonnée locale (Michaux 2010) en incluant davantage les citoyens dans une « scène d'action collective » (Duran et Thoenig 1996) pour produire de l'innovation sociale. Cela suppose également une évolution de la société vers une démocratie participative permettant une meilleure intégration des initiatives citoyennes dans les politiques publiques.

REFERENCES

Almirall, E. (2008), Living Labs and open innovation: roles and applicability. *The electronic journal for virtual organizations and networks*, Vol. 10, Special Issue in Living Labs.

Almirall, E., M. Lee, et J.Wareham, J. (2012), Mapping Living Labs in the landscape of innovation technologies. *Technology Innovation Management Review*, 2(9): 12-18.

Bergvall-Kareborn, B. et Stahlbröst, A. (2009), Living Lab: an open and citizen-centric approach for innovation. Int. Journal of Innovation and Regional Development, 1(4): 356-370.

Bloor D. (1976), Knowledge and Social Imagery, Londres, Routledge

Boschma, R. (2004), Proximité et innovation. In: Économie rurale. 280. Proximité et territoires, 8-24

Callon, M. (1986), Éléments pour une sociologie de la traduction: la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. L'Année sociologique, 36, 169-208.

Chesbrough, H., W. Vanhaverbeke, et J.West (2006), Open Innovation. Researching a new paradigm. Oxford, Oxford University Press.

Conseil départemental (2014), Rapport économique et social, lien consulté le 8/01/2017: www.**seine-et-marne**.fr/content/download/66981/.../2/.../portrait%20économique.pdf

Corbineau B. (2008), « Fourth Generation Living Labs - Quest for Human-Oriented Glocal Society », Issue Published in: Collaboration and the Knowledge Economy : Issues, Applications, Case Studies, Paul Cunningham and Miriam Cunningham (Eds), IOS Press, 2008 Amsterdam, ISBN 978-1-58603-924-0.

Coriat B. (dir.) (2015), Le retour des communs : la crise de l'idéologie propriétaire, Paris, Les Liens qui Libèrent, 297 pages

Dell'Era, C. et P. Landoni (2014), Living Lab: A Methodology between User-Centred Design and Participatory Design. Creativity and Innovation Management, 23: 137–154. doi:10.1111/caim.12061

Djellal, F. et F. Gallouj (2012), Innovation sociale et innovation de service: première ébauche d'un dialogue nécessaire. Innovations, (2), 37-66.

Dubé, P., J. Sarrailh, C. Billebaud, C. Grillet, V. Zingraff, I. Kostecki (2014), Le livre blanc des Living Labs (1st ed.). Montréal: Umvelt.

Duran, P. et J.C Thoenig (1996), L'Etat et la gestion publique territoriale. Revue française de science politique, 580-623.

Elsen C., L. Vigneron, A. Acconcia (2016), « Sustainability of User'Commitment to Living Labs : an explotary research, téléchargeable à l'adresse suivante : http://hdl.handle.net/2268/203461

ENoLL (2016), Introducing ENoLL and its living lab community. Consultable à l'adresse suivante, dernière consultation 5/12/2016 : http://openlivinglabs.eu/node/1429

Fabbri, J., Charue-Duboc, F. (2016). Les espaces de coworking: nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte?. *Revue française de gestion*, (1), 163-180.

Greenbaum, J. (1993), A design of one's own: towards participatory design in the United States. Participatory design: Principles and practices, 27-37.

Hardin G. (1968), « The tragedy of the commons », Science, n°162, 1968, p.1243-1248.

Hess C. (2015), « Communs de la connaissance, communs globaux et connaissance des communs », in Coriat B. (dir.) (2015), Le retour des communs : la crise de l'idéologie propriétaire, Paris, Les Liens qui Libèrent, 297 pages, pp.259-275.

Hillier Jean *et al.*, (2004), « Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial », *Géographie, économie, société* 2004/2 (Vol. 6), p. 129-152.DOI 10.3166/ges.6.129-152

Jones, T. C. et D. Dugdale (2002), The ABC bandwagon and the juggernaut of modernity. Accounting, Organizations and Society, 27(1), 121-163.

Latour, B. (1987), La Science en action. Paris: La Découverte (édition de 2005).

Latour, B. et S. Woolgar (1979), Laboratory life: The social construction of scientific facts. Beverly Hills.

Law, J. (1992), Notes on the theory of the actor-network: Ordering, strategy, and heterogeneity. Systems practice, 5(4), 379-393.

Leminen, S. (2013), Coordination and participation in living lab networks. Technology Innovation Management Review, 3(11).

Moulaert, F., (2000, 2002), *Globalisation and Integrated Area Development in European Cities*. Oxford University Press, Oxford.

Michaux, V. (2011), « Les déterminants de la performance des gouvernances territoriales. Le cas des stratégies concertées de développement durable des territoires », Revue française de gestion 8 (N° 217), 35-60.

Orsi F., (2015), « Revisiter la propriété pour construire les communs », dans Coriat B. (dir.) (2015). Le retour des communs : la crise de l'idéologie propriétaire, Paris, Les Liens qui Libèrent, pp 51-69.

Ostrom E. (2010), Gouvernance des biens communs, 1ère Edition, De Boeck.

Ostrom E. (1990), Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Actions, Cambridge: Cambridge University Press.

Pallot M. (2009), Engaging Users into Research and Innovation: The Living Lab Approach as a User Centred Open Innovation Ecosystem. Webergence Blog. http://www.cwe-projects.eu/pub/bscw.cgi/1760838?id=715404_1760838

Pallot, M., B. Trousse, B. Senach, D. Scapin (2010), Living Lab Research Land- scape: From User Centred Design and User Experience towards User Cocreation. First European Summer School "Living Labs", Aug 2010, Paris, France. 2010. <inria-00612632>

Polanyi K., (1983), La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps, [The Great Transformation] Trad. de l'anglais (États-Unis) par Maurice Angeno et Catherine Malamoud. Préface de Louis Dumont, Collection Bibliothèque des Sciences humaines, Gallimard

Sanders, E. B.-N. et P.J. Stappers (2008), Co-Creation and the New Landscapes of Design. Co-design, 4(1), 5–18. Taylor & Francis.

Stahlbröst, A., M. Bertoni, A. Fölstad, E. Ebbesson, et J. Lund (2013), Motivational factors influencing user co-creativeness in Living Labs, Proceedings of the 4th ENoLL Living Lab Summer School in Manchester (UK).

Schuurman D., L. De Marez, P. Ballon (2015), "Living Labs: a Structured Approach for Implementing Open and User Innovation." In *13th Annual Open and User Innovation Conference, Proceedings*.

ANNEXE 1- GUIDE D'ENTRETIEN

1. Identification de l'interlocuteur et du projet

Nom, statut (habitant, élu, professionnel), projet sur lequel il intervient.

2. Problématisation
Q 1. Quels sont selon vous les objectifs de ce projet ?
Q 2. A quels besoins répond-il directement et indirectement?
Q 3. Les objectifs assignés ont-ils été atteints ? Pourquoi ?
Q 4. D'autres solutions que celles envisagées avec B'N pouvaient-elles être mises en œuvre ?
Q 5. Y a-t-il eu des oppositions au projet ?

3. Intéressement

Q 6. Pourquoi avez-vous souhaité participer aux projets ?
Q 7. Quel est votre rôle dans le projet ? A-t-il évolué au fil du temps ?

4. Enrôlement

Q 8. Votre implication a-t-elle évolué au fur et à mesure du projet ?
Q 9. Les participants au projet ont-ils changé au cours de la vie du projet ?
Q 10. Avec qui avez-vous travaillé sur ce projet ?
Q 11. Quels sont points d'accords entre l'ensemble des participants ?
Q 12. Avez-vous constaté des divergences pendant le projet ?
Q 13. Commet ont-elles été résolues ?
Q 14. Ont-elles conduit à des réajustements ou des redéfinitions des objectifs ou d'une partie du projet ?
Q 15. Votre adhésion au projet est-elle restée la même ?

5. Mobilisation

Q 16. Les parties prenantes sont-elles mobilisées par le projet ?
Q 17. Quelles sont les actions à venir ?
Q 18. Les outils du projet ont-ils permis de mobiliser toutes les parties prenantes ?
Q 19. Et si c'était à refaire ?
Q 20. Au-delà du projet vous sentez-vous partie prenante du LL B'N ?
Q 21. Comment définissez-vous un LL ? Celui de B'N ?
Q 22. Comment voyez-vous l'avenir de B'N ? De ce type de structure en général dans le développement territorial ?
Q 23. Pensez-vous que B'N soit un interlocuteur légitime pour influencer les acteurs de la politique publique locale ?