



HAL
open science

Coopérer pour transformer. La coopération interorganisationnelle, levier pour les écosystèmes d'innovations sociales ?

Justine Ballon

► To cite this version:

Justine Ballon. Coopérer pour transformer. La coopération interorganisationnelle, levier pour les écosystèmes d'innovations sociales ?. [Rapport de recherche] Université de Poitiers (France); Maison des Sciences de l'Homme et de la Société de l'Université de Poitiers; Laboratoire commun Destins. 2022. hal-03625381

HAL Id: hal-03625381

<https://hal.science/hal-03625381v1>

Submitted on 30 Mar 2022

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.

Coopérer pour transformer

La coopération interorganisationnelle, levier pour les écosystèmes d'innovations sociales ?

Rapport de recherche postdoctorale

Autrice : Justine BALLON, docteure en économie

Laboratoire Commun Destins

Maison des Sciences de l'Homme et de la Société – Université de Poitiers

Mars 2022 – Version finale

Pour citer ce document : J. Ballon, *Coopérer pour transformer - La coopération interorganisationnelle, levier pour les écosystèmes d'innovations sociales ?*, Rapport de R&D sociale, Laboratoire commun Destins, 2022.

LICENCE UTILISEE POUR LE RAPPORT :



PARTENAIRE DU LABORATOIRE COMMUN DESTINS :



FINANCEUR DU LABORATOIRE COMMUN DESTINS :



« On ne transforme pas les rapports sociaux en s'y soustrayant à quelques-uns. Un îlot anticapitaliste ne supprime pas le capitalisme : il y laisse tous les continentaux. [...] Pour autant, il démontre le mouvement en marchant. Ce qui est d'une inestimable utilité.

À la condition bien sûr de préparer un retour vers le continent : la généralisation.

Si l'isolat n'est pas porteur de cette logique du retour, il reste pré-politique — au sens que nous donnons ici à ce terme, car bien sûr en soi il est une politique.

Le capitalisme pourra même se payer le luxe symbolique de la tolérance pluraliste tant qu'il percevra que quelques défecteurs ne lui font finalement aucun tort véritable. »

Frédéric Lordon, (Frédéric Lordon, 2018)

Sommaire

Remerciements	5
1. Introduction.....	6
1.1. Contexte de la recherche : un laboratoire commun en SHS sur les innovations sociales	6
1.2. Sujet de la recherche : les innovations sociales de rupture	7
1.3. Axe de recherche : la coopération, leviers pour les innovations sociales de rupture	8
1.4. Problématique	9
1.5. Plan du rapport.....	11
2. Démarche & méthodologie de recherche	12
2.1. Une forme de R&D sociale expérimentale	12
2.2. Une enquête qualitative basée sur l'étude de cas & l'analyse processuelle.....	18
3. Une approche théorique des dynamiques d'intercoopération au sein des écosystèmes d'innovations sociales	27
3.1. Une approche institutionnaliste de l'innovation sociale	27
3.2. Un ensemble d'acteurs, comme écosystèmes d'innovations sociales.....	32
3.3. De la coopération interorganisationnelle	36
4. La coopération interorganisationnelle, outils & freins aux ISR	57
4.1. La coopération interorganisationnelle dans les projets d'innovations sociales : définition, processus, freins & leviers	58
4.2. Référentiel des leviers, des freins et garde-fous de la coopération.....	59
5. Une approche empirique par l'analyse monographiques de deux cas	79
5.1. Les Licoornes dans l'Écosystème	80
5.2. Le Laboratoire citoyen de la Transition	121
6. Conclusion	167
6.1. Apports scientifiques de la recherche	167
6.2. Matière à penser et transformer sur le plan du développement.....	172
6.3. Ressources et outils pour les acteurs de l'innovation sociale.....	173
7. Bibliographie	175
8. Annexes	179
8.1. Guide d'observations participantes	180
8.2. Guides d'entretien semi-directif terrains.....	182
8.3. Charte de consentement utilisée pour les entretiens	186
8.4. Guide d'entretiens semi-directifs dispositifs & outils de coopération	188
8.5. Synthèse des entretiens Licoornes/Écosystème	189

8.6.	Synthèse des entretiens Laboratoire Citoyen pour la Transition.....	192
8.7.	Synthèse des entretiens sur la coopération interorganisationnelle auprès d'Ellyx & la Manufacture coopérative	195
8.8.	Tableau de synthèse des entretiens réalisés.....	202
8.9.	Listes des documents analysés pour les deux monographies.....	203
8.10.	Principes et mesures du Pacte pour la Transition.....	204

Remerciements

Mes remerciements vont d'abord à Pauline Bendjebbar pour cette coopération intellectuelle stimulante tout au long de ce projet expérimental.

Je remercie toutes les personnes membres d'Écosystème, du Laboratoire citoyen de la Transition de Saint-Médard-en-Jalles, ainsi que du projet Foncier en Commun, d'avoir pris le temps de réaliser des entretiens et de partager leurs expériences avec moi.

Merci à l'équipe du Laboratoire Commun Destins, qu'ils soient membres de la MSHS de l'Université de Poitiers ou d'Ellyx : Dominique Royoux, Liliane Bonnal, Clara Bourgeois, Sébastien Palluault, ainsi que Thierry Quinqueton, Sylvie Sap & Jade Omer.

Merci à Lisa Pinamonti, Ursula Duchein, Lola Heloux et Salamambo Guibourgé d'avoir apporté leur énergie et leur bonne humeur dans la salle tout là-haut là-haut de la MSHS.

Merci à Sylvain Celle pour les stimulations intellectuelles institutionnalistes qui m'ont aidé à structurer mon approche théorique.

Je tiens également à remercier l'ensemble des membres des axes de travail du LabCom, qu'ils soient chercheur.ses ou membre d'Ellyx, en particulier Gilles Caire, Marie Ferru et Charlotte Baille, Olivier Palluault, Méri Réal, Jérémy Brémaud, Laura Ortiz, Laura Douchet, avec qui j'ai plus amplement échangé, ainsi que l'équipe de l'agenda 21 du département Gironde Justine Boresdon Julie Chabaud et Julie Roturier.

Merci à l'équipe administrative et financière de la MSHS : Barbara, Baptiste, Aline & Pauline.

Merci à Julien Gaillard de m'avoir fait découvrir la vie de la MSHS et l'université de Poitiers.

Merci à AH pour son soutien pendant cette période de covid confinée.

1. Introduction

1.1. Contexte de la recherche : un laboratoire commun en SHS sur les innovations sociales

Cette recherche s'inscrit institutionnellement et opérationnellement dans le cadre d'un laboratoire commun (LabCom), financé par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR). C'est un partenariat de recherche entre une entreprise et un laboratoire organisme de recherche, organisé autour d'une gouvernance commune, d'une feuille de route de recherche et d'innovation, des moyens de travail adaptés et une stratégie assurant la valorisation par l'entreprise du travail partenarial¹. Dans le cas présent, le LabCom Destins (pour Dynamiques des Entreprises de la société et des Territoires vers l'Innovation Sociale) associe une entreprise – la Scop Ellyx – à quatre laboratoires scientifiques de sciences humaines et sociales (SHS), rattachés à la Maison des Sciences de l'Homme et de la Société (MSHS) de l'université de Poitiers. C'est un laboratoire « *dédié à la R&D au service de la transformation sociale* »². C'est par le biais d'un contrat postdoctoral de 12 mois que cette recherche a été réalisée, à savoir de novembre 2020 à novembre 2021. Ce document constitue le livrable final de cette recherche. **C'est un rapport hybride : d'activités, de recherche et de développement.**

Le programme scientifique du LabCom s'attache à qualifier les freins et les leviers aux innovations sociales de rupture (Doucher, 2019), comme vecteur de transformation sociale majeure (cf. Encadré 1). La réflexion s'est organisée autour de quatre axes de recherche : les modalités de son émergence (axe 1), son organisation par la coopération entre plusieurs organisations (axe 2), l'analyse des dispositifs publics (subventions, réglementations, législations, etc.) et des institutions (axe 3) et la mesure d'impacts (axe 4). Parmi les résultats, le LabCom vise la production de transferts de connaissances des laboratoires de recherche vers Ellyx, la création d'un dispositif d'incubation de projets à très fort impact social et la création d'un centre d'expertises sur ce thème³.

Encadré 1 : Le programme scientifique du LabCom

« Le programme Destins vise à caractériser, parmi les processus d'innovation sociale, les facteurs qui favorisent la conception, la structuration et le déploiement de démarches de « rupture », présentant une forte contribution en termes d'intérêt général et s'incarnant à travers une évolution des représentations et des pratiques sociales, des normes et des lois, des politiques publiques, des biens et des services, des outils et de méthodes. Ce programme aura pour enjeu d'identifier dans quelle mesure les innovations sociales sont en mesure de générer des transformations majeures en écho aux enjeux environnementaux, sociaux et économiques de la société française. »

SOURCE : PROGRAMME LABCOM DESTINS, ANR, EDITION 2018, P. 3.

¹ Source : Site de l'[ANR](#) - Consulté le 8/8/2021

² Source : Site du [LabCom Destins](#) - Consulté le 30/08/2021.

³ Source : Programme LabCom Destins, ANR, Edition 2018, p. 3.

1.2. Sujet de la recherche : les innovations sociales de rupture

Ce travail de recherche s'inscrit dans le champ de l'innovation sociale (IS). À ce stade, on peut définir ce terme, d'après le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS), à savoir :

« **L'innovation sociale** consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution [...]. Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation. »

Plus précisément, dans une note de cadrage scientifique (Laboratoire commun Destins, 2020), **l'innovation sociale de rupture (ISR)** est définie comme :

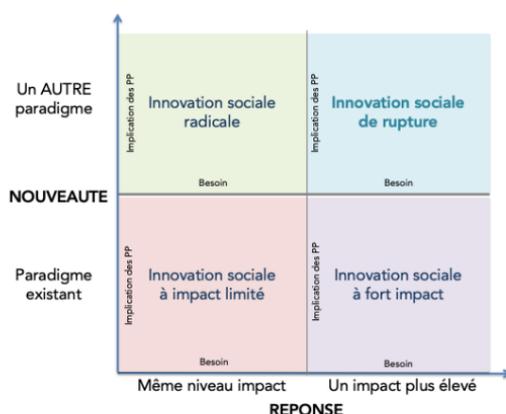
« **le résultat d'un système d'interactions d'acteurs** engagés au travers d'une **dynamique d'innovations** complexe qui repose sur un **changement de paradigme**, sur une volonté de changer fondamentalement l'appréhension d'une problématique de société ou des solutions qui doivent lui répondre, dans une **perspective d'intérêt général**. Elle s'incarne au travers d'un **changement de cadres institutionnels, réglementaires, cognitifs**. La **combinaison des innovations** qu'elle induit (en termes de nouveaux services, produits ou technologies, modèles économiques et organisationnels, normes ou politiques publiques) fonde **une rupture** avec l'existant qui est **objectivable, repérable**, quand bien même elle s'inscrit dans un **processus de transformation des pratiques sociales**. »

Selon cette perspective, l'ISR est qualifiable à partir du résultat d'une dynamique : elle renvoie à la conséquence d'un processus et non au processus lui-même.

Cette définition est issue de la recherche doctorale réalisée par Laura Douchet, en sciences politiques, dans le cadre d'une thèse CIFRE réalisée à Ellyx (Douchet, 2019). Elle s'inscrit dans une approche critique de l'institutionnalisation de l'innovation sociale, mobilisée autant par les acteurs publics (législateur), les acteur.trices de l'économie sociale et solidaire (ESS) et aussi les chercheur.ses.

Ellyx propose une représentation du champ de l'IS selon deux axes (paradigme et impact) qui aboutit à distinguer quatre catégories d'innovations (cf. image ci-dessous).

Image 1 : Les quatre catégories d'innovations sociales



Source : Ellyx, inspiré de Buaron Roberto, « New Game Strategies », The McKinsey Quarterly, Printemps, 1981, p. 24-40.

Lecture : Depuis l'innovation sociale radicale (qui défend un autre paradigme mais dont l'impact est limité, en vert sur le schéma), jusqu'à l'innovation sociale à fort impact (continuité du paradigme existant, mais impact élevé, en violet), en passant par l'innovation sociale à impact limité (continuité du paradigme existant, mais impact élevé, en rouge) et l'ISR qui combinerait la mise en œuvre d'un autre paradigme avec un impact élevé (en bleu).

Pour simplifier cette définition de l'ISR, on peut en déduire qu'une innovation sociale se caractérise par

une rupture, lorsqu'elle inclut les 7 critères suivants :

1. La présence d'un système d'interactions d'acteurs hétérogènes,
2. Une perspective d'intérêt général,
3. Un résultat : une combinaison d'innovations,
4. Un changement de paradigme,
5. Une rupture objectivable, repérable avec l'existant,
6. Un changement de cadres institutionnels, réglementaires, cognitifs,
7. Un processus de transformation des pratiques sociales.

Autrement dit, l'ambition d'une ISR en matière de transformation est particulièrement haute. Pour Ellyx, à l'origine de cette idée, il n'y aurait aujourd'hui aucun cas d'ISR, mise à part l'expérimentation en voie d'institutionnalisation des Territoires Zéro Chômeur (Fretel et al., 2019). Ainsi, l'ISR est mobilisé par les chercheur.ses-consultant.es d'Ellyx comme un idéal type.

Cette approche de l'IS s'inscrit dans un contexte de conflit, de compromis définitionnels (Richez-Battesti, Petrella et Vallade, 2012) et d'institutionnalisation, voire d'instrumentalisation de l'IS, en particulier depuis la loi ESS de 2014, qui institue une certaine définition (Douchet, 2019). Il s'agira donc dans ce rapport de préciser plus amplement notre approche théorique de l'IS (cf. 4.1.).

1.3. Axe de recherche : la coopération, leviers pour les innovations sociales de rupture

C'est dans le cadre du programme de recherche du LabCom, en particulier en lien avec l'Axe 2, dont l'intitulé est le suivant « *Caractérisation des acteurs de l'écosystème et des cadres d'intervention et de financement* » et à partir de la définition de l'ISR, que l'objet de mon postdoc a été défini. En effet, l'un des postulats du LabCom Destins concerne l'enjeu central attribué aux mécanismes et pratiques de coopération entre les acteur.trices pour rendre possible une ISR. Il s'agit donc ici d'étudier « *les mécanismes de coopération soutenant les innovations sociales de rupture* ». On peut le traduire comme l'analyse des modalités de coopération interorganisationnelle mises en œuvre par un projet d'innovation sociale réunissant plusieurs organisations, qui favorisent sa capacité à réaliser une transformation sociale (changement de paradigme et d'échelle, dimension nouvelle qu'apporte son activité ou son organisation, changement institutionnel).

Le LabCom s'interroge sur les modalités de structuration durables et effectives d'un collectif, notamment les outils facilitant le développement de collectifs d'acteurs et aussi comment dépasser le stade de collaboration (cf. Manifeste Axe 2). Plus précisément, en février 2021, l'axe 2 précise ses attentes par rapport à cette recherche postdoctorale. Il m'est demandé de travailler sur une sorte d'idéal type de la coopération pour le portage d'ISR. Derrière, la question qui se pose est la suivante : « *Quelles seraient les conditions de réalisation de la coopération dans le cadre de ce type de projets ?* » Pour réaliser ce travail, il s'agirait d'identifier sur les différents terrains les supports, outils et dispositifs, tels les chartes, les conventions, les accords de consortium, les modalités de coordination, de partage de la valeur, d'organisations du travail. Alors, une première précision de ce qui est entendu par coopération est nécessaire.

La coopération constitue un objet récurrent de discussion du fait de son importance dans un monde fonctionnant en réseau et très connecté. La coopération est également un terme galvaudé qui renvoie à des approches, des philosophies et des lectures différentes, voire contradictoires. C'est pourquoi il importe de distinguer la coopération, notamment de la collaboration. Pour ce faire, nous reprenons le travail de définition engagé à l'occasion de la conférence inaugurale du LabCom, où E. Laurent est

intervenir, à l'appui de son ouvrage dédié à la coopération⁴.

Étudiant le phénomène de façon globale, l'économiste s'interroge sur une crise globale de coopération, évoquant « *le règne de la collaboration* » (en référence notamment à l'économie collaborative). Concrètement, la diminution de la coopération se fait au profit de la collaboration dans les institutions publiques, la ville, les entreprises. D'après lui, la collaboration est orientée vers un « *faire* » qui passe par le travail, par une utilité et une efficacité ; elle s'organise de façon verticale « *par une association à objet et durée déterminés* » (Laurent, 2018). La coopération renvoie elle, à un « processus de partage et d'élaboration des connaissances communes », qui démontre la capacité des humains « *à agir ensemble pour résoudre [leurs] problèmes et réaliser [leurs] désirs, en construisant ensemble et en partageant le savoir* » (ibid). Cette distinction permet de mieux apprécier la coopération. Apprentissage continu, la coopération est un construit social, qui est aujourd'hui bousculé par une forme d'accélération, du rapport au temps de sociétés, où le numérique a pris une place cruciale dans les relations sociales et la production.

Cette recherche s'intéresse plus particulièrement à la coopération au niveau mésoéconomique, au sens où il s'agit d'analyser les relations entre des organisations portant un projet d'innovation sociale (Ballon et Celle, 2021). En d'autres termes, ce travail de recherche s'attache à qualifier la coopération interorganisationnelle. À cet égard, les expérimentations des coopératives, qui incluent dans leur statut le principe d'intercoopération, méritent d'être considérées au regard de leurs pratiques (Desroche, 1976 ; Vienney, 1982 ; Charmettant et al., 2020). Analysée ici sur le plan organisationnel et de la gouvernance, la coopération interorganisationnelle est étudiée à la lumière du cadre qui la rend possible, et du processus qui l'anime (La Manufacture coopérative, 2014), en plus de considérer les rapports sociaux de production entre les acteurs impliqués, mais aussi potentiellement avec des acteurs externes. Dans une perspective régulationniste et transdisciplinaire (Ballon, 2020), étudier la coopération interorganisationnelle passe par l'analyse des processus de régulations, c'est-à-dire l'identification de compromis entre les acteurs qu'il s'agira de mieux comprendre.

Les notions clés de cette recherche (IS, ISR et coopération) ayant fait l'objet d'une première approche définitionnelle, il s'agit désormais de formuler la problématique qui structure cette réflexion.

1.4. Problématique

Au regard du postulat du LabCom, il s'agit de comprendre en quoi les processus de coopération constituent une ressource structurant la capacité d'un collectif d'acteurs (ici organisation) à mettre en œuvre une innovation sociale provoquant une transformation sociale. Au centre de la réflexion se trouvent deux notions clés : la *coopération* et l'*ISR*, qu'il est possible d'étudier en termes de structure et de processus. Pour réaliser ce travail, je me suis i

ntéressée au concept d'écosystème. Cela m'a amené à m'interroger sur la nature, la composition et les relations entre les acteurs, l'objet (finalités, but, selon quelle radicalité) et les modalités de mise en œuvre de la coopération (modalités de réalisation, organisation, règles, procédés, apprentissages, valorisation). L'un des enjeux est donc de comprendre ce qui facilite et/ou freine le processus des coopérations dans les ISR.

Plusieurs questions préalables ont alors été formulées :

⁴ Source : Conférence d'Éloi Laurent, « Confiance et coopération au 21e siècle », LabCom Destins, 24 janvier 2020.

- Pourquoi et avec qui coopérer pour transformer ?
- En quoi la coopération est-elle déterminante dans le développement d'une ISR ?
- Les modalités de coopération sont-elles spécifiques à une ISR ?
- Comment se traduit-elle ?
- Comment évolue la coopération avec le développement de l'ISR ?
- Comment garantir la pérennité de la coopération entre acteurs ?

Autrement dit, cette recherche vise à proposer plusieurs éléments de réponse à la problématique suivante : **en quoi la coopération interorganisationnelle constitue-t-elle un levier dans la constitution d'un écosystème d'innovation sociale ?**

Concrètement, nous décortiquons cette problématique en quatre sous-questions (cf. Figure 1). 1. Qui sont les acteurs de l'écosystème ? 2. Pourquoi, dans quel but et pour quelles finalités coopèrent-ils ? 3. Quels sont les supports, les outils et les mécanismes à même d'instiller dans l'écosystème d'IS un processus de coopération soutenant durablement des « innovations sociales de rupture » ?

Figure 1 : Axes d'enquête de la coopération dans les ISR à partir du concept d'écosystème d'IS



SOURCE : J. BALLON, AOUT 2021.

C'est dans une perspective économique institutionnaliste de l'innovation sociale (Richez-Battesti, Petrella et Vallade, 2012 ; Besançon, Chochoy et Guyon, 2013 ; Bouchard, Evers et Fraisse, 2015) que nous proposons de répondre à cette problématique. L'objectif est de comprendre comment se construit un écosystème par la coopération (et aussi ce qui ne fonctionne pas), d'identifier les dispositifs qui soutiennent les processus de coopération entre acteurs, de repérer les événements marquants et les outils leviers favorables à la coopération et enfin de saisir les formes de régulation instaurées. En synthèse, il s'agit d'identifier les conditions de réalisation de la coopération dans les projets ISR, sur le plan de l'organisation des activités et la gouvernance à partir des terrains du LabCom Destins, avec une attention sur la composition des collectifs et les relations entre les acteurs, ainsi qu'aux leviers et freins à la coopération interorganisationnelle, qu'il s'agira donc de définir.

Pour répondre à cette problématique, dans ce rapport, je propose d'articuler champs d'analyse pour mieux saisir ces processus : innovation sociale, coopération interorganisationnelle et écosystème d'innovations sociales (cf. partie 4).

1.5. Plan du rapport

Ce rapport se compose de quatre parties, sans compter l'introduction et la conclusion, en plus de la bibliographie et des annexes situées à la fin de ce rapport. D'abord, j'explique la démarche et la méthodologie de recherche singulière adoptée au cours de ce postdoctorat. Ensuite, je présente les premiers résultats de cette recherche : la construction d'un cadrage théorique institutionnaliste pour comprendre la constitution d'écosystème d'IS, selon un processus de coopération, dans une perspective de transformation sociale. La quatrième partie expose les principaux résultats analytiques à propos des modalités de coopération qui s'opèrent au sein des écosystèmes d'ISR, en s'intéressant en particulier aux freins et aux moteurs. La cinquième partie présente les résultats de l'analyse empirique de deux cas sous la forme de monographies. Vient ensuite la conclusion. La bibliographie complète intervient ensuite. En annexe se trouvent les matériaux utilisés pour réaliser l'enquête (guides d'observations & d'entretiens), et les synthèses analytiques des entretiens réalisés auprès d'Écosystème, du Laboratoire Citoyen pour la Transition & d'Ellyx.

Une précision s'impose alors. Considérant le raisonnement abductif mobilisé, il importe d'avoir en tête que le cadrage théorique, l'analyse des projets, la théorisation par la construction de grille, sont de fait étroitement mêlés. Aussi, le plan statique ne reflète pas la dynamique synchronique de la réflexion qui structure cette recherche. Prenons l'exemple de la coopération interorganisationnelle, c'est à la fois par mes expériences en coopératives & des recherches passées, par mes observations auprès des projets, par mes entretiens avec des membres d'Ellyx et de la Manufacture coopérative, par mon cadrage théorique, et cela de façon très imbriquée que j'ai abouti à la grille d'analyse finale.

2. Démarche & méthodologie de recherche

La singularité de cette recherche intervient à la fois sur le plan de la démarche de recherche et développement, dite sociale (R&D sociale), mais aussi de la méthodologie d'enquête adoptée. Suivant la lecture pragmatiste de Dewey (1938), la démarche et la réalisation d'une enquête constituent en elles-mêmes un résultat, au sens elle produit des effets pendant le processus de recherche. C'est d'autant plus prégnant ici que cette démarche de R&D sociale est une expérimentation du LabCom Destins (3.1.). Les modalités de recueils, de traitement et d'analyse des données (3.2.), ainsi que la méthodologie d'analyse (3.3.), sont ensuite présentées.

2.1. Une forme de R&D sociale expérimentale

Cette recherche prend une forme singulière, mais surtout expérimentale, celle de recherche et développement sociale (R&D sociale)⁵. Approche façonnée par Ellyx depuis sa création en 2014, en lien avec sa stratégie d'entreprise, elle fait actuellement l'objet d'une thèse CIFRE, et s'inscrit dans le programme de recherche PRISM⁶, qui tous deux préciseront ses contours théoriques et son déroulement empirique. Ellyx définit la R&D sociale comme un « processus déterminé par sa finalité d'innovation sociale et sociétale, qui s'inscrit dans une démarche scientifique menée ou non en collaboration avec des établissements ou structures de recherche, visant une application effective de la recherche à travers le développement de services, de produits, de méthodes, de politiques publiques, de modes d'organisation ou de modèles économiques, enfin porté par une diversité d'acteurs dans une logique de coopération et d'échanges »⁷.

2.1.1. Une recherche postdoctorale en R&D sociale : tentative de définition

Considérant cette définition, il importe désormais de clarifier la façon dont concrètement cette recherche a été menée, pour situer et juger la qualité des connaissances produites, qui dépendent aussi du contexte de recherche. C'est pourquoi j'esquisse une lecture de la R&D sociale, au regard des textes de référence, principalement écrits par Ellyx, mais aussi l'Institut Godin⁸ (Besançon, 2015), de mon expérience au sein du LabCom, en comparaison avec des recherches-actions (RA) que j'ai pu mener auparavant (Ballon et Bodet, 2017 ; Ballon, Le Dilosquer et Thorigny, 2019 ; Ballon, 2020 ; Artis et al., 2021).

Il en résulte cette définition : directement tournée vers le besoin d'une entreprise portant une finalité sociale, cette démarche de recherche vise à produire des prototypes d'IS, en vue à la fois de contribuer au développement commercial et d'accroître les effets de transformation sociale. La lecture est proche de la R&D technologique. La visée et le protocole pour y parvenir diffèrent. Pour Ellyx, la R&D sociale rend possibles les ISR⁹. La RA se distingue de la R&D sociale par sa finalité et sa démarche orientée vers l'émancipation sociale des personnes, ce qui passe par leur participation au processus de recherche.

⁵ Pour écrire cette partie, je me suis appuyée sur le projet d'ANR du LabCom Destins, la convention partenariale signée entre Ellyx et la MSHS, et aussi d'un article écrit par Ellyx en cours d'évaluation sur la R&D sociale.

⁶ Programme de R&D sociale d'Ellyx, financé par la région Nouvelle-Aquitaine.

⁷ Source : Plateforme sur la R&D sociale, créée par Ellyx, voir [ici](#).

⁸ L'Institut Godin, organisation spécialisée dans l'innovation sociale, qui mène un travail de R&D tourné vers les acteurs de l'ESS et les collectivités territoriales, qui parle plutôt de posture intermédiaire, dite de médiation, entre recherche et transfert.

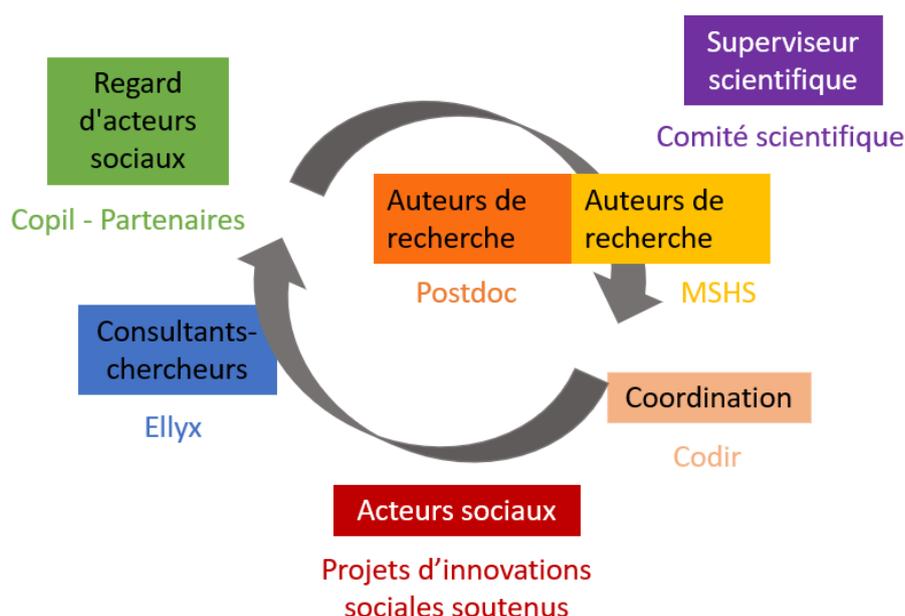
⁹ Source : Omer J. & Reale M., *Présentation de la R&D sociale, Forum National de l'ESS et de l'IS*, 2021.

Ce n'est pas le cas dans la R&D sociale, du moins telle que nous l'avons réalisée au sein du LabCom Destins. En effet, l'objectif est bien d'enrichir les savoirs à propos de la coopération comme levier pour les ISR pour nourrir les expérimentations d'une nouvelle offre de service d'Ellyx.

2.1.2. La mise en œuvre de la R&D sociale au LabCom Destins

Cette première expérimentation de R&D sociale prend corps avec un ensemble d'acteur.trices organisés.es au sein d'un LabCom. Le schéma ci-dessous permet d'apprécier les complémentarités des acteur.trices caractéristiques de la R&D sociale, à condition d'instaurer une dynamique adéquate de la recherche, au développement. Parmi les membres, il y a à la fois des acteur.trices dits sociaux (copil, Ellyx) et des chercheur.ses de références en matière d'IS (en particulier au sein du comité scientifique). En s'inspirant de Desroche (Desroche, 1990), on pourrait distinguer les acteur.trices de la recherche (en bleu) des auteur.trices de la recherche (en jaune et en orange), qui sont nourris par des tiers-contributeur.trices (en vert et en violet). Théoriquement, le processus de R&D sociale au sein du LabCom Destins se construit au fil des interactions vertueuses entre ces différents membres (flèches grises). Les actions sont étudiées par la recherche, qui nourrit la production d'expérimentations de prototypes. Le processus intervient aussi depuis la recherche qui nourrit l'élaboration de prototypes, renforçant finalement les capacités d'ISR des acteurs sociaux.

Figure 2 : Le LabCom, une expérimentation d'écosystème de R&D sociale

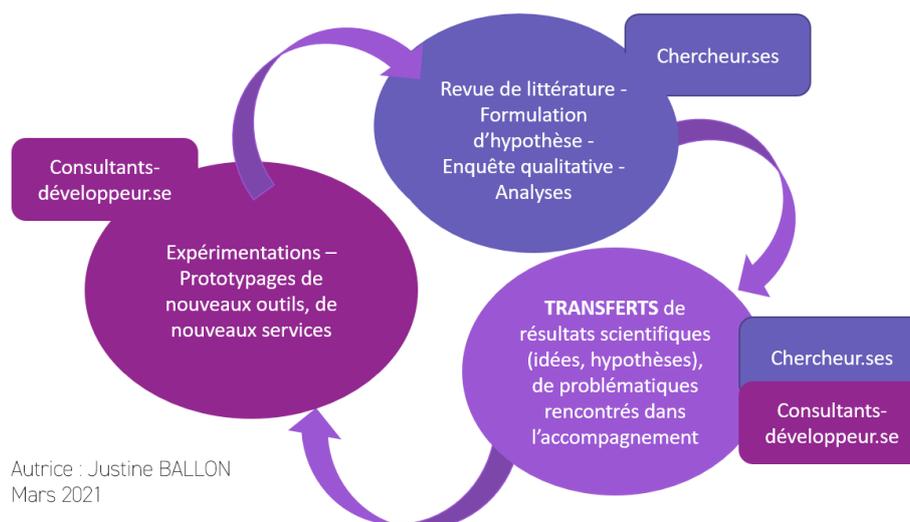


AUTRICE : J. BALLON, MARS 2021.

Plus concrètement, le processus de production de R&D sociale intervient au sein de trois espaces du LabCom Destins (cf. Figure 3), selon plusieurs étapes : depuis l'état de l'art, passant par une revue de littérature, à la formulation d'hypothèse ou d'idées à éprouver (Dewey, 1938), et la construction d'un mode opératoire d'analyse, ici une enquête qualitative. Ensuite, l'analyse des données amène la production de nouvelles connaissances dans le champ des sciences humaines et sociales. Cette étape fait intervenir plutôt des chercheur.ses, mais mobilise également des membres d'Ellyx, en particulier la doctorante en Cifre qui travaille sur le sujet J. Omer. Ensuite, il y a l'étape de transferts des résultats scientifiques (cf. ci-dessous), des problématiques rencontrées dans le processus d'innovations sociales,

en particulier sur le plan de l'accompagnement. Cela passe par des séminaires, le partage de document et implique les chercheur.ses et les consultant.es-développeur.ses (tel.les que je les qualifie en lien avec cette démarche spécifique qu'est la R&D sociale). L'expérimentation du LabCom n'a pas permis d'organiser véritablement ces temps de transferts, comme imaginés au printemps 2021. Enfin, la dernière étape concerne l'expérimentation, le prototypage de nouveaux outils et services, principalement mis en œuvre par les consultant.es-développeur.ses, avec l'appui, le regard des chercheur.ses, notamment du conseil scientifique. Cette étape n'a pas encore commencé à l'heure où ce rapport est écrit.

Figure 3 : Processus de production au sein du LabCom Destins



2.1.3. Les modalités de transmission de la science pour le développement

Le LabCom Destins vise à produire des connaissances utiles au développement de prototypes et d'expérimentations d'outils pour rendre possible le déploiement d'ISR. En tant que postdoctorante, mon rôle était de partager et transférer des lectures stimulantes sur les innovations sociales orientées dans une perspective de transformation sociale, sur la coopération interorganisationnelle sur le passage de projets d'IS depuis des changements organisationnels à des changements institutionnels. Cette recherche postdoctorale implique donc différents types transferts.

Ces transferts sont d'abord de nature orale. Ils interviennent dans les réunions d'axes, et d'accompagnement des projets d'IS, à l'occasion de séminaires organisés à destination des chercheur.ses et des acteur.trices, auxquels participent soit les chercheur.ses de la MSHS, soit les consultant.ess d'Ellyx voire les deux, sans oublier les acteur.trices impliqués dans les projets d'IS (ex. Foncier en Commun). Il s'agit aussi de partager avec Ellyx ma compréhension des dynamiques des projets d'IS comme Écosystème/Licoornes et le Laboratoire Citoyen de la Transition, notamment à partir des entretiens réalisés. Ces temps d'échanges n'étaient d'ailleurs pas nécessairement formalisés, mais faisaient l'objet de discussion en amont et en aval des ateliers organisés avec les projets. Par ailleurs, avec Pauline Bendjebbar, également postdoctorante sur ce projet, nous avons eu l'occasion de présenter nos principaux résultats de recherche : auprès de l'équipe de codirection du LabCom (18 octobre) et auprès des projets d'IS (Foncier en Commun, Laboratoire Citoyen de la Transition, Osons les Derniers Jours Heureux et le département de Gironde) et des responsables de l'axe 2 (21 octobre).

Sur le plan des transferts de type écrit, dans ce rapport, plusieurs parties ont été façonnées dans une perspective de médiation scientifique. Les parties concernant la coopération interorganisationnelle ont été directement pensées et écrites pour être mobilisables par les acteur.trices. Elles recouvrent donc d'abord un intérêt pratique, plus que théorique (cf. 3.3. & 4.).

Par ailleurs, considérant l'importance d'une forme de relation de don contre don avec les personnes qui ont accepté de prendre une heure de leur temps pour un entretien, il m'importe de penser un espace et un livrable pour transmettre les résultats de cette recherche aux projets d'IS, à savoir Écosystème/Licoornes et le Laboratoire Citoyen pour la Transition. Plusieurs parties de ce rapport ont été sélectionnées pour concevoir un document à destination des terrains. Il reprend l'introduction, une synthèse du cadrage théorique, la monographie du terrain concerné et une synthèse des résultats à propos de la coopération interorganisationnelle et des leviers et des freins vers une transformation sociale. Une vidéo et un podcast seront également disponibles de mon travail sur la coopération interorganisationnelle.

Sur le plan du développement plus précisément, en plus des parties sur la coopération interorganisationnelle et les monographies réalisées, je formule plusieurs recommandations et pistes de développement et de recherche à suivre en conclusion.

2.1.4. Une approche transdisciplinaire & pragmatique

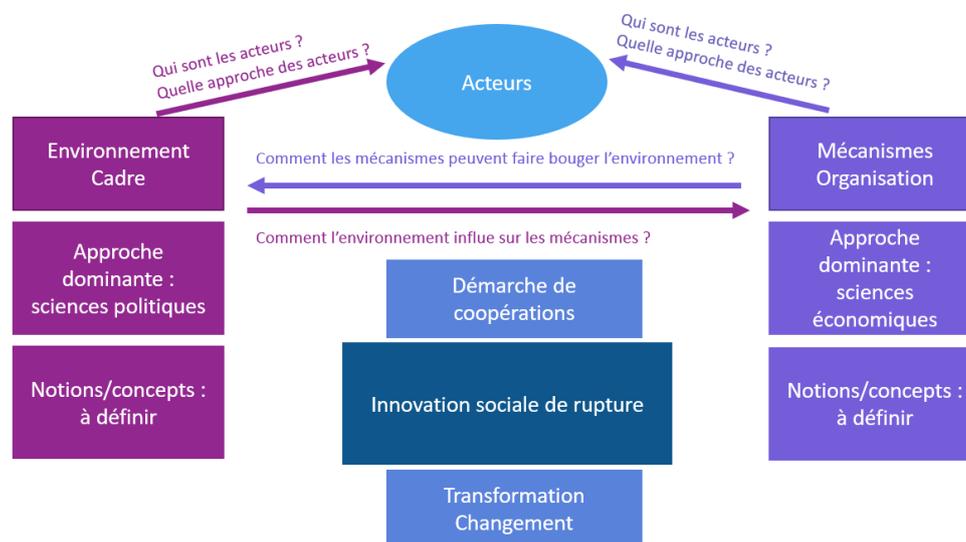
Le champ de recherche de l'innovation sociale se caractérise par sa multi-, pluri- voire même transdisciplinarité. L'un des laboratoires scientifiques de référence en francophonie, et précurseur sur le sujet, aborde l'innovation sociale en croisant les disciplines (Bouchard et al., 2016 ; Klein et al., 2019). C'est d'ailleurs dans cet esprit que se construit le programme scientifique du LabCom Destins. Il se caractérise par une approche interdisciplinaire en associant le CRIEF – Centre de Recherche sur l'Intégration Économique et Financière, Ruralités – Rural URbain Acteurs LIens Territoires Environnement Société, le CECOJI – Centre d'Études et de COopération Juridique Interdisciplinaire et le CEREGE – CEntre de REcherche en Gestion. Cette logique se décline avec le recrutement de deux postdoctorantes en sciences économiques et en sciences politiques.

Cette dimension revêt un enjeu particulier en économie (Orléan et al., 2015). En effet, la monoculture institutionnelle freine l'exploration d'un large panel d'idées, limitant le faisceau de concepts et de schémas d'analyse mobilisés (Ostrom et Basurto, 2013). En fait, c'est davantage l'objet de la recherche qui doit déterminer le champ des disciplines mobilisables. Alors, l'économie peut être envisagée comme la « *science sociale des objets économiques* », indiquant « *une nécessité poly-méthodologique émanant des objets mêmes* » (Lordon, 2007, pp. 21-22). Dans la tradition des recherches en économie sociale (Draperi, 2007), les interactions disciplinaires et l'approche multiréférentielle se révèlent propices à l'analyse des innovations sociales au-delà des limites des champs disciplinaires. L'innovation sociale, en tant qu'objet de recherche, appelle à la transdisciplinarité, du fait de la complexité des phénomènes sociaux étudiés, amenant à construire des passerelles disciplinaires pour apprécier leur dimension politique, institutionnelle, économique, sociale, territoriale, etc. (Bouchard, 2006).

La démarche de recherche transdisciplinaire (Favereau, 1995) vise à explorer une question de recherche en partant d'une discipline en majeure (ici, l'économie), et le cas échéant, aller chercher des éclairages théoriques dans d'autres disciplines. En sus d'adopter une démarche de recherche en sciences sociales (Orléan, 2015), c'est l'indétermination préalable du cadre théorique qui conduit à des bricolages inventifs sous forme de schémas d'analyse exploratoires et évolutifs à même de saisir la complexité de la réalité (Labrousse, 2006), par la relecture des approches théoriques instituées, qui visent à éclairer les différents angles des mécanismes de coopérations freinant/soutenant les ISR. Ce dialogue

transdisciplinaire menée, notamment entre sciences économiques et sciences politiques avec Pauline Bendjebbar, nous a conduit à discuter nos prismes analytiques disciplinaires respectifs, enrichis d'éléments issus de références philosophiques, sociologiques et des sciences de gestion (cf. Figure 4).

Figure 4 : Schématisation de l'organisation de la recherche



SOURCE : BALLON, DECEMBRE 2020.

Concrètement le processus de recherche passe par plusieurs étapes qui s'entrelacent : entre l'enquête qualitative, la théorisation, la modélisation et la transmission. Inspirée de la philosophie pragmatiste (Dewey, 1938), notre raisonnement réflexif repose sur la triade abduction-induction-déduction, qui permet de façonner un raisonnement par un mouvement de boucles récursives entre les compréhensions théoriques, les observations empiriques et l'analyse (Labrousse, 2006). L'analyse de la situation in vivo fait émerger un ensemble d'idées significatives testées au moyen d'une triangulation des données, qui intervient entre la littérature scientifique de références et le recoupement des informations à partir de l'étude de cas, s'appuyant elle-même sur différentes ressources (cf. ci-dessous).

2.1.5. Une posture de chercheuse de R&D sociale¹⁰

Le travail de construction de posture importe tout particulièrement dans le cadre de ce type de recherche, combinant des dimensions de recherche fondamentale, de recherche appliquée et de recherche & développement. Pour cela, nous nous appuyons sur plusieurs travaux de références sur cette question (Olivier De Sardan, 1995 ; Desroche, 1985 ; Ballon, Le Dilosquer et Thorigny, 2019). C'est en soi une expérimentation qui ne doit pas être interprétée comme quelque chose de figé. Ce postdoctorat avait pour objectif de produire de nouvelles connaissances prouvées scientifiquement sur l'ISR, ainsi que des synthèses et des réflexions relevant de la recherche appliquée, voire de la R&D sociale, en particulier lors des temps d'observations participantes. Par exemple, une contribution est apportée à la conception d'outils d'animation et d'accompagnement, qui font également partie des données qu'on va analyser, ce qui induit une posture méta singulière.

¹⁰ Ce texte a été écrit en avril 2021, suite à une réflexion avec Pauline Bendjebbar, également postdoctorante au LabCom Destins.

Une première qualification de ma posture pourrait être ainsi formulée : chercheuse en R&D sociale, avec un regard tiers-observatrice sur l'accompagnement d'Ellyx, tout en étant contributrice à la bonification des outils d'animation et d'accompagnement. Ce rôle d'observation permet de relever des dynamiques, des processus pour faire des retours à Ellyx, à la suite des sessions et ateliers d'accompagnement. Il est alors possible également de développer une compréhension du terrain, différente de celle d'Ellyx. Cette posture de chercheuse en IS se singularise, car il implique une forme d'intervention dans la construction de l'IS de façon plus ou moins consciente. Alors, il importe de le conscientiser tout au long de la recherche pour garantir la qualité et la rigueur de la recherche, lors des entretiens menés avec des personnes qui vont rejoindre le collectif.

2.1.6. État des pratiques d'accompagnement d'Ellyx : L'enquête préparatoire

La R&D sociale a commencé par une période d'immersion au sein de la Scop Ellyx, en vue de faire un état des lieux des pratiques de coopération interorganisationnelle dans les projets d'innovations sociales, et l'identification des freins et leviers repérés dans la capacité de projets d'IS à produire un changement institutionnel. Ce travail a été effectué entre novembre 2020 et février 2021.

Afin de mieux comprendre leur fonctionnement, leurs outils et leurs pratiques d'une part, et leurs besoins en matière de R&D sociale d'autre part, j'ai d'abord réalisé plusieurs observations participantes chez Ellyx (réunions d'équipe hebdomadaires, séminaire d'équipes, réunions d'accompagnement de projets), ainsi que des entretiens exploratoires avec la codirectrice du LabCom et les responsables d'axes côté d'Ellyx.

Cette première phase d'enquête éclaire la posture expérimentée Ellyx au sein du LabCom : celle d'expertise – et non d'animation - dans l'accompagnement de projets d'IS, pour notamment identifier des problèmes non repérés par les acteurs. Ce qui importe le plus dans les ISR pour Ellyx, c'est leur impact social, considérée selon leur dimension sociétale, et aussi leur capacité de portage des projets par les acteurs réunis. De plus, j'ai pu mieux identifier la boîte à outils commune à l'ensemble des consultant.es-chercheur.ses, mobilisé selon les appétences des personnes, les besoins du projet, les problématiques traitées, en les adaptant éventuellement. Le travail de l'axe 4 du Labcom Destins permet une meilleure appréhension de ces outils¹¹. Ces outils sont développés voire créés, notamment dans le cadre de projet de R&D sociale initié par Ellyx : business model canva, formalisation de la théorie du changement, outil-cadre de l'ambition. Une cartographie de ces outils facilite le choix d'outils adaptés, par un système de classement, avec un historique des usages. Le travail avec le LabCom vise ainsi à adapter, voire créer des outils adaptés aux projets avec un potentiel d'ISR, en améliorant la valorisation des activités, en considérant les contraintes de nature temporelle.

En partant de l'existant (constats, pratiques et écrits d'Ellyx), cette première étape préparatoire a permis de construire l'enquête, formuler des questions de recherche, une première problématique et aussi envisager les « outputs » de cette recherche postdoctorale en R&D sociale.

¹¹ Cf. l'un des résultats de ce travail est disponible [ici](#).

2.2. Une enquête qualitative basée sur l'étude de cas & l'analyse processuelle

Cette recherche a pris la forme d'une enquête qualitative et participative basée sur l'étude de plusieurs cas. Les données ont été récoltées lors d'entretiens semi-directifs, d'observations participantes et d'ateliers.

La singularité de cette recherche est que ce travail a été réalisé par trois personnes aux questions de recherche différentes : Pauline Bendjebbar, postdoctorante travaillant sur les cadres institutionnels des innovations sociales de rupture (ISR) et Jade Omer, doctorante CIFRE chez Ellyx travaillant sur la R&D sociale. Cela a nécessité une certaine coordination collective, notamment pour construire des outils de travail et des guides d'observations et d'entretiens semi-directifs communs. Nous avons ainsi créé un tableau de suivi de réalisation des entretiens, discuté le choix des personnes entretenues par terrain et créé un espace de travail partagé en ligne pour partager la retranscription de nos entretiens respectifs. Ici, je ne présenterai que les deux terrains que j'ai étudiés.

2.2.1. Présentation de la méthodologie de l'étude de cas

Ce travail d'enquête aboutit à une analyse descriptive sous forme d'étude de cas (Hamel, 1997). Dans la suite des travaux portant sur les innovations sociales (IS) (Richez-Battesti, Petrella et Vallade, 2012 ; Klein et al., 2019), l'analyse de cas et la réalisation de monographies me permettent d'éclairer les spécificités des ISR. Pour parler des cas, j'utilise l'expression de « projets d'IS » dans la suite du rapport. L'accent a été mis sur l'observation et les entretiens afin d'analyser les régularités, dans le temps et l'espace, par le biais d'une description détaillée dans des monographies. L'objectif était d'identifier les faits significatifs caractéristiques des mécanismes et des processus de coopération interorganisationnelle dans la constitution d'écosystèmes d'innovations sociales.

Les projets étudiés

J'ai étudié deux projets d'IS, parmi ceux repérés par le LabCom Destins, dont un dans le cadre du dispositif d'accompagnement public à l'IS Labomobile+¹² et un issu de l'appel en commun diffusé par le LabCom. Ces projets s'avèrent intéressants sur le plan scientifique considérant les thématiques d'IS abordées, la composition des groupes d'acteurs et la finalité, les moyens et les ressources mobilisés (cf. Tableau 1).

¹² Le dispositif Labomobile+ porté par l'Agenda 21 du département de la Gironde a lancé un [appel à manifestation d'intérêt \(AMI\) en juillet 2020](#), visant à accompagner des projets d'IS radicales, avec une première étape d'accompagnement (sept/déc. 2020) portant sur l'écriture du projet, d'une charte d'engagement et d'un calendrier, puis une seconde étape dédiée aux projets, les plus convaincants avec un accompagnement plus conséquent dans un second temps (janvier/déc. 2021). Trois projets ont été finalement choisis.

Tableau 1 : Les deux projets étudiés

Nom du projet	Accompagnement	Organisations impliquées	Thème	Le projet en quelques mots
Laboratoire de Citoyen de la Transition	Labomobile+	Saint Médard & Saint Aubin en Transition ; Saint Médard en Jalles Demain ; Les Girafes ; Mairie Saint-Médard-en-Jalles	Transition écologique ; Participation citoyenne.	Construire un processus de transition écologique en mobilisant les habitant.es de la commune ; Recherche de participation et d'inclusion de tous.tes.
Écosystème e/ Licoornes	LabCom Destins	Enercoop, Mobicoop, Railcoop, Label Emmaüs, Commown, La Nef, Courts Circuits, Telecoop, Collectif transition citoyenne, CGScop, Ville en Transition.	Transition écologique & sociale ; Nouveaux usages en partage ; Coopérativisme	Créer un système fondé sur la coopération économique, la participation citoyenne et la propriété collective, dans une perspective de transition citoyenne et selon une approche systémique.

SOURCE : J. BALLON, AOUT 2021.

Focus sur le choix des projets d'ISR avec l'appel en commun du LabCom Destins¹³

Il convient d'expliciter comment le projet Écosystème/Licoornes a été choisi. Pour expérimenter l'accompagnement de projets d'ISR, le LabCom a organisé « *l'appel en commun* » pour sélectionner les projets les plus à même d'amener à une ISR. C'est à cette occasion qu'avec les membres du LabCom, j'ai contribué à établir des critères pour sélectionner trois projets parmi les 20 candidatures sur les deux sessions de l'appel (décembre 2020 et février 2021). Il en résulte un tableau de synthèse (cf. Tableau 2), qui détaille précisément les critères retenus, avec un système de pondération, pour identifier les projets à potentiel d'ISR. Cette grille a permis à l'équipe du LabCom de présélectionner plusieurs projets, qui ont fait l'objet d'une discussion avec le comité de pilotage, avec les partenaires du LabCom. Finalement, trois projets ont été choisis, dont Écosystème/Licoornes, en sus de Foncier en commun & le travail commun autour de la comptabilité verte de Bègles & Poitiers.

¹³ Dans le cas des projets Labomobile+, nous n'avons pas associé aux processus de choix réalisé par les acteurs portant le dispositif, aussi nous ne sommes pas en mesure d'expliciter les choix de ces projets, à part le fait que ces projets devaient incarner une innovation sociale radicale, analysé au regard de la définition de leur projet, de leur charte d'engagement et d'un calendrier préalablement travaillé entre septembre et décembre 2020.

Tableau 2 : Les critères et la pondération de présélection des projets de l'appel à communs

La construction des sept indicateurs repose sur les informations demandées aux porteurs de projet dans les dossiers à remplir. Dans le tableau ci-dessous, ils sont listés (colonne B) et définis (colonne C). Certains critères ont été jugés plus importants que d'autres : ils sont indiqués par des étoiles et en gras (cf. colonne D). La colonne E indique à quelles parties du dossier cela correspond. Les critères se déclinent ensuite sous forme d'échelle colorée en quatre teintes de vert (colonne G et H) : le moins intense correspondant à l'absence du respect du critère, le plus intense à son respect le plus important.

n° du critère	Intitulé du critère	Définition du critère	Importance du critère	Partie du dossier concerné	Légende	
1	Phase amont	Etablir le degré d'avancement du projet (qui doit être en amont du développement du projet) : plutôt phase d'émergence.	*	4 & 2	Respect du critère	Teinte de couleur correspondante
2	Pertinence de la solution, nouveauté approche	Appréhender l'intérêt de la solution imaginée et de son ambition au regard d'une approche en matière de changement de paradigme.	**	1b & 3	Non	
3	Originalité du besoin	Apprécier l'originalité du besoin auquel le projet cherche à répondre.	**	1a	Pas vraiment	
4	Caractère collectif du projet	Identifier la dimension collective du projet : le projet doit être porté par un collectif de personnes et/ou organisations. Les porteurs de projet individuel sont de fait exclus.	*	2a & tableau excel	Plutôt	
5	Capacité ou légitimité de portage	Considérer la capacité et/ou la légitimité de portage du collectif, en considérant la nature des organisations et leur diversité.	**	1b, tableau excel & 6	Oui, mais	
6	Intention de passer du local au global	Etudier l'ambition du projet de dépasser un enjeu ou une réponse principalement locale pour aller vers une dimension plus large, plus globale.	*	Transversale	Complètement	
7	Ambition collective de la démarche	Repérer le degré d'ouverture du collectif et sa volonté d'aller vers une démarche de coopération inclusive.	*	1b & 2 & 3		

SOURCE : J. BALLON, NOVEMBRE 2020.

Une enquête qualitative en deux temps

D'abord, il y a une analyse des mécanismes et des processus de coopération dans le cadre de l'émergence des projets Écosystème/Licoornes et du Laboratoire Citoyen pour la Transition. En effet, l'analyse est plus approfondie, car elle s'appuie sur une analyse monographique de deux cas, qui repose sur la construction de schémas d'acteurs, d'une frise chronologique et d'une analyse processuelle.

Ensuite, j'ai réalisé une série d'entretiens auprès de personnes expérimentées dans l'accompagnement d'IS pour caractériser ces écosystèmes et façonner une lecture de la coopération interorganisationnelle, avec une attention particulière aux rapports de force qui se nouent au sein des collectifs portant le projet.

2.2.2. Recueil & traitement des données

Nous présentons ici la nature des données et les modalités de leur récolte en vue de l'analyse monographique, support de l'étude des cas. Précisons que le recueil de données a été effectué entre novembre 2020 et octobre 2021.

Les données récoltées

Littérature grise : documentation produite par les acteurs et Ellyx

L'analyse de documents sélectionnés, qu'ils soient produits par les projets d'IS ou par Ellyx, vise à comprendre d'abord le projet (ambition, objectif), le contexte et son évolution, identifier les acteurs en présence amenés à former un collectif, comprendre la construction du processus d'IS par la coopération, repérer les leviers et les freins qui parcourent ce cheminement. L'écrit (les comptes-rendus ou CR) permet de compléter l'oral (les entretiens) et de croiser les données et les informations recueillies, les vérifier, et voir comment l'écrit vit avec l'expérience (écart entre ce qui est formellement écrit et ce qui est effectivement réalisé) dans une logique de triangulation des données.

Concrètement, j'ai d'abord analysé la documentation produite par chaque terrain : des CR de réunions, des flyers, le site internet, des vidéos, des présentations *powerpoint*, des chartes, des conventions ou encore les documents qu'ils ont pu produire pendant l'accompagnement d'Ellyx (ex. charte Labomobile+). J'ai également étudié la documentation produite par Ellyx sur les projets. Enfin, j'ai été consulter des documents institutionnels relatifs au projet, dans le but de mieux saisir le contexte de leur développement, à savoir des textes des lois, les appels à manifestations d'intérêts et les appels à projets auxquels ils ont répondu (ex. appel à projets de la Fondation Macif).

Les observations participantes

Le deuxième type de données provient des observations participantes réalisées dans le cadre de l'accompagnement par Ellyx des projets d'IS. Pour ce faire, avec Pauline Bendjebbar, nous avons coconstruit un guide d'observation, reprenant les principaux thèmes d'informations nécessaires pour comprendre à la fois la coopération et l'environnement institutionnel des projets étudiés (cf. annexe 9.1.). Cela m'a permis de compléter l'analyse des projets d'IS, en particulier d'étudier l'évolution du projet au fil de l'accompagnement opéré par Ellyx. J'ai également réalisé des « *participations observantes* » (Bastien, 2007) lors des temps de préparation et de débriefs de l'accompagnement réalisé par Ellyx, dans le cadre des Labomobile+. De plus, ces temps sont utiles pour observer le processus de coopération se faire entre les différentes personnes représentant les organisations impliquées dans le projet, notamment les positionnements, et les relations interorganisationnelles, les dispositifs et outils mobilisés pour activer la coopération. Concrètement, j'ai pris des notes durant ces réunions que j'ai globalement analysées à la fin de l'enquête. Ces temps d'observations permettent de compléter et de recouper les informations recueillies au cours des entretiens semi-directifs, toujours selon une logique de triangulation des données.

Les entretiens-semi-directifs auprès des projets d'innovations sociales

Enfin, avec Jade Omer et Pauline Bendjebbar, nous avons réalisé au total 15 entretiens semi-directifs auprès de deux projets d'IS. Les personnes interrogées ont été choisies selon plusieurs critères : leur implication active, voire en tant que fondateur, dans le collectif, leur proximité et leur appétence à rejoindre le collectif (des acteurs publics, des financeurs, etc.). D'une durée d'une à deux heures, les entretiens ont été retranscrits, puis une analyse de contenu a été réalisée sous forme d'un tableau, organisé selon les différentes thématiques d'informations récoltées (cf. annexes 9.4, 9.5., 9.6. & 9.8.). Toutes les données ont été anonymisées. Il apparaît seulement les fonctions des personnes interrogées.

Les entretiens-semi-directifs auprès d'« experts » de coopération interorganisationnelle en IS

À partir des résultats de l'enquête préparatoire (3.1.6.), j'ai précisé ma problématique. C'est ce qui m'a amené à considérer la nécessité d'effectuer des entretiens, pour mieux saisir les problématiques et les éléments favorables au processus de coopération entre plusieurs organisations cherchant à mettre en œuvre un projet d'ISR.

Ces entretiens sont courts (30/40 minutes). Ils abordent quatre thématiques, définies à partir des questionnements autour de ma recherche : le lien entre coopération et innovation sociale, la « recette » de la coopération, les moyens, les étapes et les règles de la coopération, les outils de coopération pour Ellyx (cf. annexe 9.4.). Au total sept entretiens semi-directifs¹⁴ ont été réalisés auprès de membres d'Ellyx et de la Manufacture coopérative¹⁵ : des organisations qui ont accompagné plus d'une dizaine

¹⁴ Cf. listes des personnes interviewées en annexe 9.8.2., et du guide d'entretien en annexe 9.4.

¹⁵ Le choix de ces deux structures s'explique par d'abord par le partenariat d'Ellyx avec le LabCom Destins, et

de projets d'IS impliquant de la coopération interorganisationnelle.

Sans prétendre à la représentation ou l'exhaustivité de cette enquête, l'idée était de récolter de façon plus systématique des données analysables pour dépeindre un tableau plus complet. Il s'agissait aussi de partir des pratiques des acteurs, plutôt que de chercher à théoriser à partir de la littérature : c'est un processus qui se vit avant tout (cf. 3.3.). Nous précisons les modalités d'analyse de ces entretiens directement dans la partie résultat (cf. 6.1.).

Gestion & confidentialité des données

Rédaction d'une charte de consentement pour les entretiens semi-directifs

Dans le cadre du Plan de Gestions des Données (PGD) du LabCom Destins, avec Pauline Bendjebbar, et avec la précieuse aide de Lisa Pinamonti, stagiaire en droit au sein du LabCom Destins, nous avons établi une charte de consentement (cf. annexe 9.3). Pour ce faire, nous nous sommes inspirés de documents existants produits par l'Université du Québec à Montréal, plus avancés sur le sujet qu'en France. Ce document a fait l'objet d'une discussion avec la codirection du LabCom Destins. Il a été validé après des modifications visant à le raccourcir et le simplifier. Dans un souci d'éthique et de transparence vis-à-vis des personnes entretenues, cette charte permet de clarifier le stockage et l'usage des données recueillies lors des entretiens semi-directifs. Tous les enregistrements des entretiens ont été supprimés après avoir été retranscrits.

Modalités de gestion & de conservation des données : plan de gestion des données

L'ensemble des données produites au sein du LabCom Destins, qui concernent donc aussi celles produites dans le cadre de cette recherche, sont protégées dans leur propriété, leur usage, leur conservation et leur confidentialité, par le PGD élaboré et disponible sur la plateforme Opidor.

2.2.3. Méthodologie d'analyse des projets d'innovations sociales

Analyse monographique d'Écosystème et du Laboratoire citoyen pour la Transition

Pour réaliser la monographie d'Écosystème et du Laboratoire citoyen pour la Transition, l'analyse s'est déroulée en plusieurs étapes :

1. Retranscription analytique des entretiens semi-directifs,
2. Au fil des retranscriptions :
 - a. Réalisation d'un schéma des acteurs,
 - b. Conception d'une frise chronologique repérer visuellement le processus de constitution du collectif.
3. Synthèse des entretiens par catégories thématiques,
4. Synthèse analytique complète de l'ensemble des données selon des catégories d'analyse thématique,
5. Analyse processuelle à partir de la frise chronologique
6. Écriture finale de la monographie.

d'autre part, la volonté d'avoir un regard de personnes extérieures et expérimentées, afin de pouvoir éprouver les visions, lectures et comparer les pratiques entre deux organisations différentes.

Retranscription analytique

J'ai commencé par analyser les entretiens semi-directifs, dans un premier temps, au cours de la retranscription, afin de repérer les informations les plus marquantes, intéressantes au regard de la question de recherche, en commençant à les classer par thématiques problématisées de façon plus précises que les différentes sections composant le guide d'entretien. En sus, dans un document dédié à cela, j'ai écrit au fil de la retranscription des rapports d'étonnements, des réflexions, des questions, par exemple au regard d'incohérence dans les discours des uns et des autres, des niveaux d'informations contrastées, au fil des propos recueillis.

Analyse des entretiens semi-directifs

L'analyse des entretiens a été réalisée en s'appuyant sur les grands axes du guide d'entretien, avec une attention particulière à la contextualisation de la personne entretenue au sein du collectif. Pour chaque entretien, à partir de la retranscription analytique, j'ai relevé les informations et les éléments les plus significatifs au regard du collectif et de l'objet de la recherche. J'ai aussi cherché à recouper les informations entre elles, suivant le processus de triangulation (Morin, 1985 ; Dumez, 2011), en considérant les interprétations différentes qu'il pouvait y avoir des processus, des outils et des dispositifs mobilisés au cours de la coopération interorganisationnelle. J'ai en particulier cherché des éléments tangibles comparables. Il en résulte 11 catégories d'analyse des entretiens. Selon la trajectoire en cours des projets, et le type de personnes interviewées, différents types d'informations ont été recueillis.

Tableau 3 : Catégorie d'analyse des entretiens semi-directifs

Faits marquants des trajectoires socioprofessionnelles
Description projet collectif – Transformation de l'existant
Raisons/Intérêts de l'engagement + Attentes & objectifs + Stratégie d'implication
Histoire & trajectoire du projet
Composition de l'écosystème d'acteurs : critères, répartition des rôles, réseaux, présents/manquants
Organisation et outils de coopérations : modalités d'implications, instances de décisions, gestion des conflits
Financement + Modèle économique + Répartition retombées économiques + Subventions
Présence de documents de formalisation de la coopération
Difficultés de développement du projet liées au contexte institutionnel
Rôles des acteurs & institutions publiques
Place de la recherche dans le projet

SOURCE : J. BALLON, MARS 2021

Analyse monographique

Le choix de l'étude de cas rend utile la réalisation de monographies descriptives, ici pour Écosystème/Licoornes et le Laboratoire Citoyen de la Transition de Saint-Médard-en-Jalles, dans un objectif de comparaison. Une monographie est un procédé qui consiste à réaliser une étude complète et détaillée sur un cas, permettant d'organiser le travail de description de façon structurée et méthodique. La description vise à produire des monographies, construites autour d'une sélection de thématiques et d'éléments en lien avec le processus de coopération dans les écosystèmes d'IS. Dans un premier temps, j'ai conservé une posture « passive » (Dubois et Gadde, 2002) vis-à-vis des données brutes, en laissant de côté, pour un temps, les réflexions théoriques. L'analyse s'appuie ensuite sur le croisement des

éléments des grilles d'observations et d'entretiens dans un tableau par thématique, par projet, en cherchant à repérer des régularités et des étonnements (cf. ci-dessus).

Par la monographie, nous opérons une triangulation des données. L'objectif est d'éprouver les idées qui ont émergées face aux « *sous-problèmes* » identifiés (Dumez, 2011). C'est à ce moment que se fait le passage des données empiriques à la conceptualisation, traduit par une mise en tension constante entre le pôle subjectif (la croyance) et le pôle objectif de la connaissance (la réalité), deux points comme référentiels de la validation d'une idée (James, 1907). Le but est alors de dépasser le « *discours naturel* », en le restructurant sous forme de « *discours scientifique* » (Mondada, 2003, p. 73-74).

Ce travail d'écriture monographique permet aussi d'opérer une distanciation avec les données recueillies. Une trame commune aux deux monographies a été conçue afin de favoriser la mise en perspective des terrains observés. Le travail descriptif implique d'abord l'organisation de la pensée, qui dans mon cas, a pris la forme du plan suivant : 1. Présentation générale du cas, 2. Schéma des acteurs, 3. Analyse processuelle, 4. Coopération interorganisationnelle. Ce travail monographique précède l'analyse théorique finale, et nous permet de développer une connaissance fine des processus de coopération comme leviers dans la constitution d'un écosystème d'innovation sociale sur deux terrains.

Les monographies incluent également une analyse processuelle des projets.

Focus sur l'analyse processuelle de la constitution d'un écosystème d'innovations sociales¹⁶

Cette recherche interroge les processus, événements et mécanismes de coopération qui facilitent/freinent la capacité d'acteurs de l'IS à s'organiser en écosystème. L'objectif étant de repérer des éléments significatifs qui permettent d'envisager des repères favorables à la constitution d'un écosystème d'IS, selon les situations, que ce soit pour stimuler, organiser, réguler les modalités de coopération entre acteurs. C'est à l'appui de l'analyse processuelle (Mendez, 2009) que les dynamiques, les dispositifs et les mécanismes qui rythment la constitution d'un écosystème d'IS ont été étudiés, en considérant le contexte politique, économique et social, l'évolution des acteurs impliqués et les événements susceptibles de le faire évoluer. Pour cela, je m'appuie sur la réalisation de frises chronologiques des projets Écosystème/Licoornes & du Laboratoire Citoyen pour la Transition, afin d'apprécier les étapes rythmant la constitution de l'écosystème.

Définition & intérêt de l'analyse processuelle

Intérêts. Posture de recherche (Mendez & alii., 2009), l'analyse processuelle est une appréhension des phénomènes sociaux à partir de leur contextualisation, c'est-à-dire l'étude des encastremements et des interconnexions temporels, selon plusieurs niveaux et champs. En s'intéressant aux relations entre des variables indépendantes et expliquées, l'objectif est de déchiffrer l'histoire de la coopération dans des projets d'IS, en étudiant l'enchaînement et l'ordre d'événements qui en convergeant instaurent une situation relativement stabilisée.

Définition. Cette méthode s'appuie sur « *quatre concepts articulés [qui] définissent un processus comme un ensemble de phénomènes organisés dans le temps qui combine des ingrédients et des moteurs dont le changement éventuel permet d'identifier des séquences. Lorsque le changement modifie*

¹⁶ Pour élaborer cette méthode, je me suis appuyée sur un travail précédent à propos de la coopération dans les projets d'énergies renouvelables participatifs. Cf. Artis & alii., *Codéveloppement de projets d'énergie renouvelable : étude de la coopération entre société civile, collectivités et entreprise*, Rapport de recherche pour l'Ademe. Juillet 2021. URL : <https://bibliothèque.ademe.fr/energies-renouvelables-reseaux-et-stockage/4801-codeveloppement-de-projets-d-energie-renouvelable.html>.

l'orientation même du processus, ils correspondent à des bifurcations » (Mendez et alii, 2009, p.19). Méthode historique, elle permet une reconstitution des phénomènes et des situations, a posteriori. Le défi est de comprendre l'enchaînement des phénomènes dans leur contexte pour saisir le processus.

Déroulé. Pour répondre à la question - *quels sont les événements historiques qui facilitent/freinent la constitution d'un écosystème d'innovation sociale mené dans une perspective de transformation sociale* ? - l'analyse processuelle se déploie en deux phases. La phase analytique permet d'objectiver et à décomposer le processus observé afin d'aboutir à une première représentation globale : la frise chronologique. La phase d'interprétation vise à comprendre les articulations et les combinaisons des événements, pour repérer leur sens et leur cohérence dans la dynamique de coopération.

En synthèse, l'analyse du processus (la constitution d'un écosystème d'IS) s'adosse à une question de recherche (facteurs qui favorisent/freinent les transformations sociales), qui s'appuie sur une méthode spécifique (l'analyse processuelle) à partir d'une enquête qualitative de type longitudinale (observations, entretiens & analyse documentaire).

Construction des frises chronologiques : sélectionner les éléments significatifs & identifier des séquences temporelles de la constitution d'un écosystème d'IS

Le recours à l'analyse processuelle nécessite de préciser la définition et le bornage d'un processus étudié afin de s'y référer lors des arbitrages concernant la pertinence d'un ingrédient, le bornage des séquences, le repérage des phénomènes moteurs ou encore de l'importance d'une bifurcation. Dans notre cas, il s'agit de la constitution d'un écosystème d'IS, un processus identifié empiriquement, circonscrit temporellement et défini théoriquement. L'étude historique de chaque projet, selon le prisme des différents acteurs, permet de pouvoir recouper les faits et éprouver les interprétations de chacun, après un travail de compilation et d'analyse des données. Concrètement, j'ai identifié un événement déclencheur qui a marqué le début du projet, c'est-à-dire en amont de la constitution de l'écosystème d'IS, dans la phase d'émergence, propre à chaque projet. La fin de l'analyse intervient en septembre 2020, date de fin de notre enquête sur le terrain.

Il en résulte une première représentation schématique et provisoire du processus dans son intégralité, en commençant à repérer les quatre dimensions constitutives du processus (ingrédients, séquences, moteurs, bifurcation). Le travail de phasage du processus à partir de la frise chronologique, il s'agit d'envisager les temporalités de la constitution par un travail de séquençage selon des périodes d'accélération marquées par un ensemble d'événements majeurs, et à l'inverse des périodes d'attente. La production de la frise chronologique permet de visualiser ces moments de concentration et à l'inverse d'étalement, des périodes de stabilité et d'instabilité. Il s'agit alors d'identifier des éléments tangibles, les principaux jalons temporels, déterminants et décisifs dans l'aboutissement du projet, ou formulés autrement des éléments facilitants, freinants et bloquants le projet, et les intérêts respectifs des acteurs impliqués, voire issus de situations conflictuelles. En sus, il permet de considérer l'évolution de l'écosystème d'acteurs.

En synthèse. Les frises chronologiques - ou matrices temporelles - constituent un outil de représentation visuelle visant à appréhender globalement le processus de constitution d'un écosystème d'IS, par la coopération interorganisationnelle de deux projets IS. En comparant ces frises, il est possible d'identifier des facteurs différenciants et communs, pour façonner un cadre analytique utile à la compréhension de ces processus. L'objectif est de qualifier les étapes de coopération, repérer les événements qui freinent ou facilitent sa constitution, pour dégager des facteurs récurrents pour opérer une analyse plus générale.

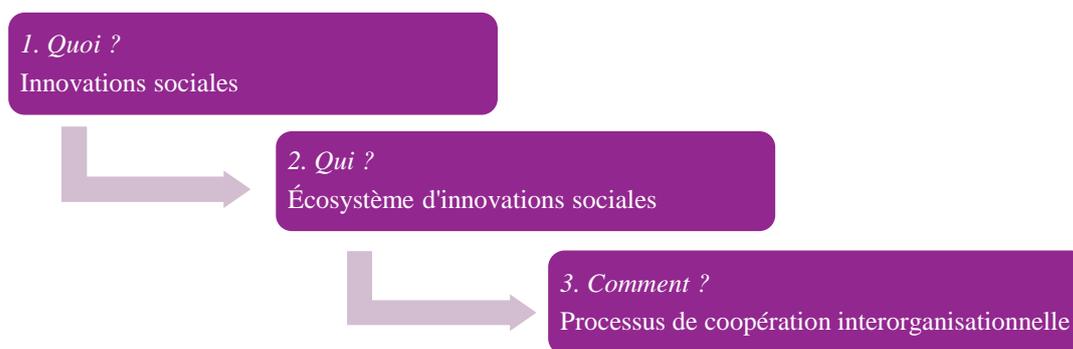
*

Cette présentation de l'enquête et de la méthodologie montre la richesse des matériaux récoltés pour cette R&D sociale exploratoire et expérimentale. La démarche singulière, les modalités de réalisation d'enquête et la méthodologie explicitée ont été précisées tout au long de la recherche, en dialogue permanent avec la construction d'un cadre théorique pour qualifier et analyser les données récoltées.

3. Une approche théorique des dynamiques d'intercoopération au sein des écosystèmes d'innovations sociales

Dans une perspective transdisciplinaire, avec une dominante en économie, la revue de littérature s'est d'abord faite autour de plusieurs notions & concepts clefs, qui découlent de la problématisation. Le cadrage théorique se construit selon une logique progressive (cf. schéma ci-dessous) : 1. Quoi ? 2. Qui ? 3. Comment ? Pour commencer, il s'agit de qualifier les projets étudiés, autrement dit « le quoi », à savoir l'innovation sociale. C'est ce qui nous amène à considérer l'importance de la composition du collectif d'acteurs, autrement dit « le qui ? », à partir de la notion d'écosystèmes d'innovations sociales (4.2.). Alors, il nous faut comprendre « le comment », c'est-à-dire la façon dont ces acteurs s'organisent collectivement pour activer l'innovation sociale, que nous analysons à partir de la coopération interorganisationnelle, entendue comme un processus caractérisé par certains mécanismes (4.3.).

Figure 5 : Logique du cadrage théorique



SOURCE : J. BALLON, SEPT. 2021.

À ce stade, il importe de préciser que ce cadrage théorique constitue un premier pas dans le processus de théorisation. Il serait nécessaire d'affiner l'articulation des concepts et de consolider la robustesse du raisonnement ici présenté.

3.1. Une approche institutionnaliste de l'innovation sociale

Ce cadrage théorique de l'innovation sociale (IS) vise à positionner théoriquement l'analyse de ce rapport, c'est-à-dire avec quelle logique je raisonne. De fait, il existe une pluralité d'approches définitionnelles de l'IS en sciences sociales, qui s'explique par des représentations, des angles d'analyse et des considérations socioéconomiques différentes (Richez-Battesti, Petrella et Vallade, 2012 ; Besançon, Chochoy et Guyon, 2013). D'ailleurs, si on considère que l'innovation est sociale, quand elle concerne la société ou des groupes sociaux, alors « toute innovation relève d'un processus social » (Bouchard, Evers et Fraisse, 2015, pp. 9). Une innovation technologique impacte finalement les dynamiques sociétales. Autrement dit, il importe de clarifier ce qu'on entend ici par IS, à l'appui de quelques références majeures et au regard de la problématique.

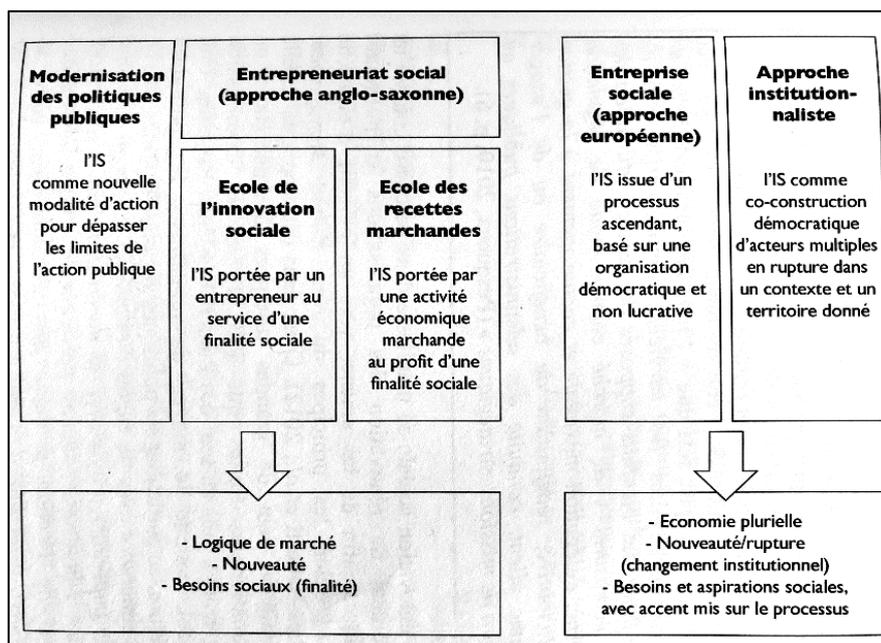
Ce cadrage ne vise pas l'exhaustivité : ce n'est pas une revue de littérature. Les différentes approches de l'IS dans la littérature ne sont pas précisément présentées ni abordées : ce n'est pas l'objet de ce travail. En revanche, nous justifions les choix théoriques opérés ici. Ce cadrage mériterait ainsi d'être enrichi à terme, avec la littérature anglophone en particulier. La problématique de cette recherche s'attache à comprendre comment les moyens mis en œuvre dans le cadre d'une IS influent sur sa capacité de produire des changements institutionnels. C'est ce qui nous amène à mobiliser une approche institutionnaliste de l'IS.

Les approches plurielles de l'IS

L'innovation sociale fait l'objet d'approches « plurielles », source de tensions voire de controverses (Richez-Battesti, Petrella et Vallade, 2012). C'est d'abord par rapport à l'innovation technologique qu'elle se distingue, montrant ainsi l'évolution des enjeux contemporains sur des dimensions sociales, voire sociétales. L'IS est d'abord envisagée comme un moyen de moderniser les politiques publiques (cf. orientation Union européenne). Selon une dimension entrepreneuriale et plus individualiste de l'innovation, elle est aussi appréhendée comme l'association d'une orientation sociale de l'entrepreneuriat (entrepreneuriat social) et enfin conçue comme un processus démocratique, inclusif et territorialisé, avec des parties prenantes hétérogènes, dans une perspective de transformation sociale (cf. ESS). L'approche institutionnaliste insiste sur la dimension participative et inclusif de l'IS, selon un processus ascendant, qui importe autant que le résultat, visant une transformation sociale des rapports sociaux de production, qui passe par un réencastrement de l'économie dans un politique démocratique.

Ces approches se distinguent selon leur vision de la nature de l'innovation, le sens et le périmètre de la dimension sociale et enfin les caractéristiques de l'organisation porteuse de l'innovation (gouvernance, participation d'une pluralité de partie prenante). Objet-frontière, l'IS fait l'objet de luttes définitionnelles, voire de mode, qui n'obère pas le défi de sa reconnaissance nécessitant la construction d'une vision partagée, et un accompagnement à l'émergence et la pérennisation (Richez-Battesti et Petrella, 2016). Cette lecture partagée par l'Institut Godin peut être schématisée comme ci-dessous.

Image 2 : Les principales approches de l'innovation sociale



SOURCE : BESANÇON, CHOCHOY & GUYON, 2013, p. 31.

Le choix d'une définition institutionnaliste de l'IS

Dans une perspective institutionnelle, nous clarifions la définition de l'IS à l'appui des travaux du CRISES et de l'Institut Godin (Besançon, Chochoy et Guyon, 2013 ; Bouchard, Evers et Fraisse, 2015). Précisons d'abord l'origine de l'IS. Elle provient de l'intention, de l'intervention d'acteurs sociaux cherchant à répondre à une aspiration sociale (volonté de changement des pratiques en rupture avec pratiques dominantes), à un besoin social (ex. : logement insalubre) ou encore pour « *apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action* » (Bouchard, Evers et Fraisse, 2015, pp. 9). Quant à la finalité de l'IS, elle se définit comme la modification des relations sociales, du cadre d'actions et des orientations culturelles, donc plus largement des « *cadres institutionnels qui façonnent les rapports dans la société* » (ibid.). Enfin, ce qui distingue l'IS, ce sont les modalités de sa diffusion qui passe par « une traduction » de l'IS (et non de reproduction), c'est-à-dire l'adaptation en fonction du territoire, des acteurs en présence, de leur histoire, des moyens à disposition, etc. (Richez-Battesti, 2008).

Cet élément appuie l'approche institutionnaliste de l'IS identifiée « *comme l'une des principales voies à partir desquelles les sociétés se refont* » (ibid.), soit un vecteur de transformation sociale. Processus qui répond à des besoins sociaux, l'IS est aussi un résultat (nouvelles façons de satisfaire des besoins et résoudre des problèmes sociaux) : elle peut agir non seulement sur les symptômes, mais aussi sur leurs causes. Le travail de l'Institut Godin précise davantage cette distinction (Besançon, Chochoy et Guyon, 2013). Processus, l'IS se construit de façon collective des pratiques caractérisées par le territoire (localisation, coopération et proximités), un modèle économique pluriel, une gouvernance élargie, partagée et l'*empowerment* par l'implication des bénéficiaires. Résultat (au-delà des objectifs), l'IS aboutit à un accroissement de l'accessibilité (développement des capacités des personnes), dans une logique de service (ex. fonctionnalité).

De l'importance de la production de connaissances dans l'IS

Je propose d'enrichir cette définition en mettant l'accent sur le rôle de la recherche et la production de nouvelles connaissances dans ce processus. C'est un sujet déjà bien étudié. La singularité des processus de médiation entre les acteurs économiques et de la recherche amène ainsi la production d'effets réciproques (Chochoy, 2015). Plusieurs ouvrages thématiques du CRISES sur l'IS analysent les effets produits et les difficultés induites par les recherches partenariales dans leur capacité à induire des transformations sociales et des recherches-actions (Fontan, 2011, 2011, 2016), en tant que méthodologie et outils d'apprentissages du processus d'IS (Christen-Guessaz et al., 2006 ; Moulart et Mehmood, 2019). Du fait de leur dimension de coconstruction, les démarches de recherches participatives participeraient, au-delà même de leurs effets émancipateurs, à une réponse face à « *un essoufflement de la démocratie représentative, et de remise en cause du monopole des chercheurs dans la production de savoirs* », selon une axiologie de neutralité (Juan, Laville et Subirats, 2020, pp. 29). Au-delà, c'est la production de nouvelles connaissances qu'accompagnent les IS, tant dans son résultat que son processus qui nécessite d'être mieux prise en compte. C'est sans doute l'un des apports de la définition de l'ISR qui met l'accent sur la place, le rôle et la production de connaissances dans l'IS, en mettant l'accent sur la R&D sociale.

Si l'analyse des effets produits par les recherches sur et dans les projets d'IS a déjà fait l'objet de plusieurs articles, je propose ici d'aller plus loin, en intégrant cette dimension dans la définition même de l'IS. Selon une approche institutionnaliste, l'IS est à la fois le produit et le vecteur de production de nouvelles connaissances, dont il s'agit de garantir la capitalisation, la valorisation et l'appropriation, par les acteur.trices sociaux et les chercheur.ses, dans une logique émancipatoire. Alors intervient la question des modalités de leur diffusion, au regard notamment de la nécessité de façonner des modèles socioéconomiques pérennes. Le risque est en effet une appropriation privée et lucrative des savoirs au

détriment des transformations sociales. Pour autant, un modèle totalement libre et gratuit peut constituer un défi de gestion pour une entreprise.

Ce qui nous manque alors, c'est une forme d'opérationnalisation de la définition de l'IS pour pouvoir mieux l'identifier. C'est ce qui nous amène au point suivant qui vient enrichir notre lecture de l'IS.

Opérationnalisation de l'IS (1) : une typologie de cinq IS & une schématisation analytique

Pour être en capacité d'analyser les effets transformationnels de l'IS, le CRISES travaille depuis 2016 sur une base de données (BDD) des études de cas du laboratoire depuis sa création au début des années 1980. Dans cette perspective, la conceptualisation théorique de l'IS a été retravaillée, afin de façonner un cadre d'analyse opérationnalisant la définition de l'IS (Bouchard et al., 2016 ; Klein et al., 2019).

Leur typologie distingue cinq types d'innovations sociales :

(Bouchard, Evers et Fraisse, 2015, pp. 9 ; Klein et al., 2019, pp. 71)¹⁷ :

1. « **Les IS organisationnelles**, soit l'introduction dans les pratiques des organisations d'une nouvelle méthode de gestion, de division, de coordination et d'organisation du travail ; d'une nouvelle gouvernance organisationnelle ; ou de nouvelles méthodes de coordination des relations avec des organisations extérieures. »

Exemple : « La cogestion avec les travailleurs ».

2. « **Les IS institutionnelles**, soit l'introduction de nouvelles règles ou normes internes (statut juridique, contrat de travail, règlement interne, culture organisationnelle) ou externes à l'organisation (loi, règlement, norme sociale) régulant les pratiques. Ces règles ou normes régulent le pouvoir de prise de décision au sein d'une organisation ou les rapports de pouvoir et de répartition des ressources entre plusieurs organisations. Il peut s'agir de règles ou normes formelles ou informelles ».

Exemple : « Loi ou programme conçu avec la participation des citoyens ou des travailleurs concernés » ; « Obligations intériorisées dans la société concernant la récupération et le recyclage ».

3. « **IS de produits ou de services**, soit l'introduction d'un produit ou service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques, de ses fonctionnalités ou de ses usages ayant une finalité explicite. La mise en place d'organisations offrant des biens ou des services ayant une finalité sociale explicite qui n'étaient pas précédemment offerts. »

Exemple : « Participation des usagers dans la définition, la production et le contrôle d'un service. »

4. « **IS de marché**, soit l'introduction par une organisation de nouveaux moyens visant à rejoindre de nouveaux clients ou à leur offrir une accessibilité plus grande à des biens ou services ayant une finalité sociale explicite. »

Exemple : Redéveloppement de lignes de trains régionaux dans une perspective territoriale.

5. « **IS de procédé ou de commercialisation**, soit l'introduction des étapes de production, moyens de production ou de commercialisation ou technologies nouvelles ou sensiblement améliorées ayant une finalité sociale explicite. L'IS de procédé implique des changements significatifs dans les moyens techniques utilisés afin de produire un bien ou un service ayant une finalité sociale explicite. »

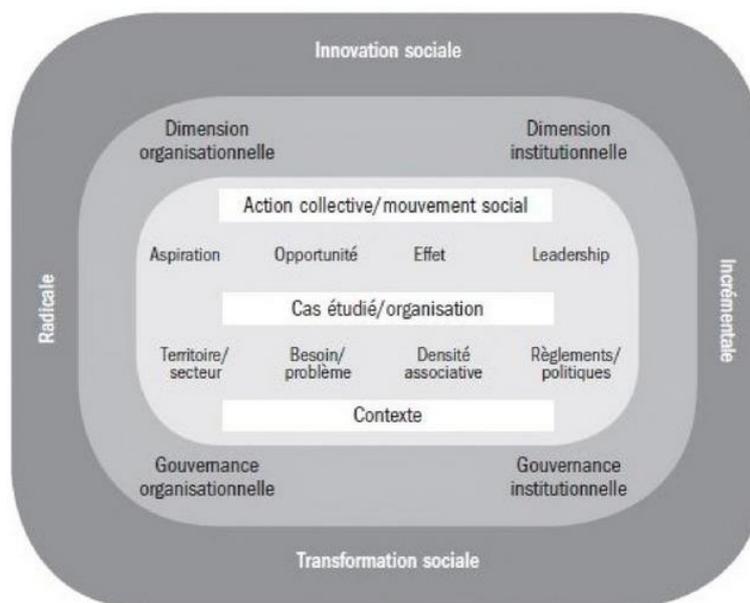
¹⁷ Précisément les définitions sont issues de Klein et al., 2019 ; les exemples sont issus de Bouchard, Evers et Fraisse, 2015.

Exemple : « *Les moyens et techniques qui favorisent l'apprentissage et la créativité* »

Opérationnalisation de l'IS (2) : une schématisation analytique

La schématisation de cette appréhension de l'IS (cf. ci-dessous) permet d'envisager une lecture globale des cas d'IS. Concrètement, la lecture du schéma commence par le rectangle gris clair situé au centre, à savoir : le cas et l'organisation étudiés, puis le type d'action collective, de mouvement social - étudié selon l'aspiration, l'opportunité, l'effet le type de leadership - et le contexte – appréhendé en considérant le territoire/le secteur, le(s) besoin(s)/le(s) problème(s), la densité associative, les règlements/les politiques. Le second rectangle gris englobant le premier concerne le niveau d'innovation, qui peut intervenir au niveau organisationnel ou institutionnel, pour caractériser la dimension de l'action collective d'une part, et le type de gouvernance d'autre part. Enfin, le dernier rectangle gris foncé s'articule selon deux axes : le premier vertical allant de l'innovation sociale à la transformation sociale, le second horizontal considérant le caractère radical ou incrémental de l'innovation.

Image 3 : Schéma conceptuel de la base de données sur l'innovation sociale (BDIS) du CRISES



Source : Bouchard *et al.* (2016, p. 21).

Le travail de codification des différentes composantes et formes d'IS permet de mieux qualifier le potentiel d'IS voire de transformation sociale des projets¹⁸. C'est à l'appui de cette grille objectivante que nous qualifierons les projets d'IS et leurs effets. Nous nous inspirons directement de ce travail pour qualifier plus précisément ce potentiel et ce processus d'innovations. Ce faisant, nous avons défini « le quoi » de cette recherche.

¹⁸ Cette catégorisation est inspirée du Manuel d'Oslo, publié par l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), qui définit les principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation.

3.2. Un ensemble d'acteurs, comme écosystèmes d'innovations sociales¹⁹

Le LabCom Destins envisage l'émergence d'ISR, si, et seulement si, un ensemble hétérogène d'acteur.trices parvient à coopérer²⁰. C'est ce qui m'a amené à réfléchir à ce « qui », en considérant son périmètre, ses contours, sa composition, sa nature, etc. au-delà des approches territoriales déjà développées autour des PTCE (Podlewski, 2014 ; Hirczak et al., 2019 ; Bourbousson, 2019 ; Prévost, 2020). Dans la littérature, on retrouve la notion d'**écosystème d'innovations sociales**, pour qualifier un ensemble d'acteurs s'organisant dans une perspective commune d'innovations sociales. C'est à l'appui de cette dernière que nous envisageons l'ensemble hétérogène d'acteur.trices constitutifs d'un projet d'IS à vocation de rupture, qu'il s'agit à présent de définir, avant de démontrer l'intérêt heuristique de cette notion au regard de la problématique²¹. Ce travail définitionnel qualifie plus précisément la « capacité de portage du collectif ».

Au préalable, précisons que l'usage de la notion d'écosystème ne va pas de soi. Notion empruntée à la biologie, elle est façonnée par le botaniste Arthur George Tansley en 1935. Elle définit l'interaction entre la biocénose (l'ensemble des êtres vivants) et le biotope (leur milieu de vie), à partir de deux mots grecs oikos (maison) et systema (réunion dans un corps de plusieurs parties formant un tout). Son intérêt réside dans sa portée métaphorique pour comprendre les processus d'innovations collectives. La notion est mobilisée de façon récurrente pour appréhender l'ESS et ses innovations sociales : du côté des acteurs (ex. : l'Avisé²²) et des chercheurs (Lévesque, 2016). Mais, son usage fait aussi l'objet de critiques, notamment par rapport à la faiblesse de la métaphore écologique (Koenig, 2012). Alors, pourquoi mobiliser cette notion ? Ce choix théorique s'explique par son intérêt heuristique.

Apports et limites du concept d'écosystèmes entrepreneuriaux

Pour le justifier, je m'appuie sur une référence majeure : l'article de Benoît Lévesque (Lévesque, 2016)²³. Après une revue de littérature critique de la notion d'écosystème²⁴, il envisage ce que pourrait être un écosystème d'IS redéfini, en illustrant sa réflexion avec plusieurs cas. La littérature sur les écosystèmes d'affaires, puis les écosystèmes entrepreneuriaux, éclaire l'organisation, les dynamiques et les effets, notamment d'interdépendance, de ces systèmes interorganisationnels. En mettant l'accent sur l'importance des conditions systémiques et environnantes, elle permet d'identifier les acteurs, les ressources, la demande et les déterminants d'un écosystème (Lévesque, 2016). Ce qui distingue un écosystème entrepreneurial des grappes et des systèmes d'innovations, ce sont les résultats et les retombées produits, qui dépassent ce que l'ensemble des organisations auraient pu produire chacune de leur côté (Stam, 2015). Caractérisés par leur hétérogénéité, sur le plan de leur composition, de leur structure ou leur raison d'être, les écosystèmes invitent à être étudiés plus spécifiquement (Koenig, 2012).

¹⁹ Ce début d'approche théorique des écosystèmes d'IS est le résultat d'une réflexion commune et en cours avec Sylvain Celle, dans le cadre d'un travail plus resserré sur les écosystèmes coopératifs (Ballon et Celle, 2021).

²⁰ Je définis la coopération dans la sous-partie ci-dessous.

²¹ Il importera de compléter la littérature ici à partir des travaux sur les coopérations dans les PTCE, pour approfondir notamment la dimension territoriale.

²² Source : Avisé. Document consultable [ici](#).

²³ Cet article est l'introduction d'un numéro spécial dédié aux écosystèmes d'innovations sociales. Pour le reste, la littérature dans le champ de l'IS mobilisant cette notion reste en effet parcimonieuse.

²⁴ Aussi, dans le cas présent, nous ne revenons pas sur la revue de littérature, en renvoyant directement à l'article.

Portant sur des projets à but lucratif, souvent dans le domaine de l'innovation technologique, ces lectures ne correspondent pas complètement aux logiques présentes dans l'IS (Lévesque, 2016). Elles sont centrées sur l'offre et la création de valeur marchande. Or, les projets d'IS, centrés sur la demande (aspiration sociale), s'inscrivent dans une perspective de production plurielle (marchandes, réciprocaires, etc.) (Besançon et al., 2017). En outre, ces approches tendent à rester dans la description (listant composantes, ingrédients ou facteurs), sans s'intéresser aux causes fondamentales, ni pouvoir les distinguer des effets produits. Ces lectures sont par ailleurs centrées sur la figure de l'entrepreneur (Besançon et al., 2017) et relativement normées. En fait, alors même qu'elles sont centrales dans les projets d'IS, les dimensions collectives, politiques et territoriales, ainsi que la nature des organisations parties prenantes (coopératives, associations, etc.) et de leurs ressources, à l'origine d'une complexité plus grande, ne sont pas considérées (Lévesque, 2016).

Une diversité d'écosystèmes d'innovations sociales

En conséquence, B. Lévesque élargit l'approche d'écosystème entrepreneurial, en considérant l'historicité des pratiques écosystémiques en ESS à l'international.

Cas d'écosystèmes coopératifs

Poursuivant un projet de société (ex. République coopérative, socialisme) (Draperi, 2012), plusieurs regroupements de coopératives, notamment par secteur d'activités (Fauquet, 1935 ; Vienney, 1982), s'organisent collectivement pour y parvenir, de façon intersectorielle ou intrasectorielle. Il est intéressant de considérer ces analyses au regard du cas des Licoornes. Dans les coopératives de consommateurs par exemple, il peut s'agir de mutualiser des moyens, trouver des débouchés ou renforcer le pouvoir d'achat des membres. Il existe une grande diversité de regroupements coopératifs, notamment liés à l'histoire des pays (Pezzini, 2015). En France, les regroupements coopératifs sectoriels ont généré la création d'écosystèmes entrepreneuriaux sectoriels, au détriment d'un écosystème coopératif (Lévesque, 2016). Pourtant, ce sont les regroupements intersectoriels qui tendent à produire les innovations sociales les plus importantes, notamment sur le plan institutionnel (Pezzini, 2015). C'est ce que montre B. Lévesque (2016), lorsqu'il compare le cas d'écosystèmes coopératifs de deux provinces canadiennes, en précisant l'importance de l'appui des mouvements sociaux, comme un élément essentiel de la construction d'un bloc coopératif audible sur le plan institutionnel.

Cas d'écosystèmes en entrepreneuriat social, en économie populaire et territoriaux

Au-delà des regroupements coopératifs, il existe une grande diversité d'écosystèmes dans le champ de l'IS et de l'ESS. B. Lévesque souligne l'opportunité des entrepreneurs sociaux à se saisir de cette notion selon une orientation de performance économique et de responsabilité sociale des entreprises (ex. : Ashoka). Cette orientation est d'ailleurs celle choisie par la Commission européenne²⁵.

D'autres types d'écosystèmes émergent aussi localement. Par exemple, au Brésil, les Incubateurs Technologiques de Coopératives Populaires (ITCP), qui émergent principalement dans le cadre universitaire, portent une dimension alternative sur le plan économique, pédagogique et politique.

Une analyse institutionnaliste de la création du réseau de finance solidaire et responsable au Québec montre qu'elle s'inscrit dans une dynamique de coconstruction du champ institutionnel de l'économie sociale et solidaire (Tassadit et Bouchard, 2016). Trois leviers d'institutionnalisation sont identifiés : un levier axiologique (portant sur les croyances, les convictions, les valeurs, l'identité), un levier cognitif

²⁵ Cf. cartographie des entreprises sociales et de leurs écosystèmes en Europe (cité par B. Lévesque).

(concepts, problématisations et pistes d'actions, aboutissant à une carte cognitive de réponses aux problèmes identifiés) et un pilier politique relatif aux activités de persuasion et l'adoption de règles constitutives. Au regard de notre questionnement, cette approche permet d'envisager comment un écosystème d'innovations sociales peut agir et s'organiser pour activer une transformation sociale.

B. Lévesque (2016) considère également les Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) en France (cf. Encadré ci-dessous), comme un type d'écosystème d'IS. Ils se caractérisent par une démarche partenariale historique à l'origine d'une quinzaine de projets d'innovations sociales, rassemblant des acteurs privés, de l'ESS, et universitaires, selon des logiques de mutualisation, d'interactions ou d'animation. Renforcés par la loi ESS 2014, ces écosystèmes s'inscrivent sur un territoire déterminé pour soutenir et accompagner à l'incubation de projets, développer des filières ou partager des moyens et des ressources. Basé sur l'intercoopération, l'intérêt des PTCE, analysé ici en tant qu'écosystème, réside dans leur approche transversale des secteurs d'activités, au-delà des cercles d'ESS²⁶.

Les écosystèmes d'innovations sociales sont le plus souvent abordés sous l'angle territorial pour comprendre en quoi et comment leur construction agit comme vecteur d'innovations sociales (Klein et al., 2014). Le travail de l'Institut Godin sur les écosystèmes territoriaux d'IS enrichit plus particulièrement notre réflexion sur le sujet (cf. encadré ci-dessous).

Focus sur les écosystèmes territoriaux d'innovations sociales

Comparant deux PTCE organisés en SCIC, cette analyse éclaire le contexte, le processus et la diffusion de l'émergence et développement d'IS avec la notion d'écosystèmes territoriaux d'innovations sociales (Besançon et al., 2017).

Sur le plan contextuel, l'écosystème aboutit à des expériences positives de coopération et d'interconnaissance autour de la construction d'une aspiration sociale collective de transformation sociale.

Sur le plan processuel, il favorise les dynamiques collectives territoriales et intersectorielles, avec la recherche. Les possibilités d'échecs, dans une logique de sérendipité et d'adaptation du projet, sont intégrées dans un travail de médiation territoriale. Cette posture adaptative (et non technique) favorise la résolution de problèmes complexes par le recours à des expérimentations. Ces écosystèmes se caractérisent par leurs effets non-marchands de production : depuis la réciprocité au moment de l'émergence, à la réciprocité et la redistribution comme levier de financement au développement d'activités économiques, sources de revenus.

Sur le plan de la diffusion et des changements induits, l'écosystème inclut l'apprentissage de pratiques solidaires sur le territoire, au-delà des acteurs impliqués au départ d'ailleurs, à travers un compagnonnage territorial et l'institutionnalisation de leur pratique (ex. nouveau référentiel).

Cette analyse constitue une référence particulièrement fructueuse pour envisager la construction d'une grille d'analyse d'écosystèmes d'IS, à condition d'être adaptée. En effet, à ce stade de l'analyse, la considération des effets territoriaux n'est pas centrale, mais le contexte, le processus et la diffusion/des changements sont des pistes d'analyse fructueuses.

²⁶ Néanmoins, les PTCE ont vu leur reconnaissance institutionnelle et leur financement remis en question avec la Présidence d'Emmanuel Macron. En 2021, ils connaissent un nouvel intérêt institutionnel.

L'intérêt de l'analyse de B. Lévesque est d'aller au-delà de cette approche territoriale. Dans cet article, il met en exergue plusieurs exemples d'écosystèmes de coopératives, d'entrepreneurs sociaux et d'économie sociale ou encore solidaire, en s'intéressant aux modes d'organisations et aux effets de transformation induits. Néanmoins, les modalités d'actions depuis l'écosystème aux transformations sociales ne sont pas toujours clairement identifiées.

Résultat : définition et cadrage analytique de l'écosystème d'IS à visée de transformation sociale

La mobilisation de la notion d'écosystème s'inscrit dans la suite B. Lévesque, en affinant sa définition, car elle outille une réflexion différente. En effet, le premier défi des projets d'innovations sociales, porteurs de changement institutionnel, est leur capacité à dépasser le niveau organisationnel d'innovations. Cela induit un deuxième défi : rassembler les acteurs compétents, et donc potentiellement hétérogènes, car complémentaires, pour qu'ils soient en mesure de porter collectivement ce changement. Et cela d'autant plus que l'innovation présente une dimension critique des institutions établies qui régulent la société et l'économie. La notion d'écosystèmes prend alors une autre dimension. Il s'agit de comprendre, à partir de l'analyse de l'ancrage organisationnel et institutionnel d'un projet, en quoi l'organisation en écosystème favorise le passage d'IS organisationnelle à une transformation sociale.

Cette recherche s'appuie sur la notion **d'écosystèmes d'innovations sociales** définie comme²⁷ :

- Un ensemble d'acteurs organisés sous forme collective, associative, coopérative ou fédérative, autour d'un projet d'innovations sociales, partageant de ce fait des valeurs, des principes et des objectifs communs.
- Ces communautés d'intérêts stratégiques se coordonnent, coopèrent, mutualisent, pour développer des activités politiques, sociales et/ou commerciales.
- Elles agissent selon une visée commune : accroître leur influence/réduire leur dépendance vis-à-vis de leur environnement concurrentiel et institutionnel, voire même le transformer.

Autrement dit, dans le cas de cette recherche nous avons précisé la notion d'écosystème d'IS, restreignant le champ d'analyse à une certaine unité socioéconomique, tout en conservant l'idée d'une hétérogénéité de ses formes. Une attention particulière est ainsi accordée à la nature des organisations de l'écosystème. Dans une perspective institutionnaliste, il s'agit de comprendre le rôle des conditions systémiques et environnantes dans la constitution et la capacité d'un écosystème d'IS à produire des actions à même d'engendrer une transformation sociale. Pour ce faire, plusieurs éléments sont appréhendés : 1. l'histoire de sa constitution et l'évolution de ses actions et ses frontières, 2. la finalité sociopolitique (aspiration sociale) de sa constitution, 3. la production plurielle, dont la nature des ressources et des relations sociales de production, 3. les rapports et les tensions entre les acteurs, dans l'organisation, les dynamiques et les effets produits.

²⁷ Une définition qui s'appuie sur un travail en commun et en cours réalisé avec Sylvain Celle (Ballon et Celle, 2021).

3.3. De la coopération interorganisationnelle

La littérature sur la coopération interorganisationnelle est déjà bien riche en sciences humaines et sociales (économie, gestion, sociologie, etc.). Pourtant, ce processus continue d'interroger de façon récurrente les acteurs qui s'y exercent. De plus, en matière d'innovation sociale et dans le champ de l'ESS, des problématiques spécifiques (égalité, primauté du sociopolitique sur l'économique, etc.) se posent. Enfin, en tant que processus, il n'est jamais équivalent et fait l'objet d'apprentissages permanents. Il n'y a pas de recette toute faite. Cela s'explique par la difficulté de mettre en œuvre des coopérations entre organisations, qui soient solides et pérennes, notamment parce qu'elles impliquent plusieurs niveaux de coopérations : entre des organisations aux intérêts non strictement divergents et les personnes humaines qui les représentent, qui elles-mêmes peuvent avoir des intérêts différents. Ce choix révèle aussi le refus d'une vision idéologique ou prescriptive de la coopération.

C'est pourquoi cette mise en perspective théorique se focalise sur la coopération interorganisationnelle dans les projets d'innovations sociales. C'est la littérature dans le champ de l'innovation sociale et de l'ESS, notamment des coopératives, qui a été balayée. Le principe d'intercoopération propre au mouvement coopératif est également considéré (Draperi, 2014 ; Côté, 2018) : il fait référence à l'ensemble des relations construites entre les coopératives et par extension avec les associations et les mutuelles au sein de l'ESS.

Ce bornage n'a donc aucune prétention à l'exhaustivité sur la coopération interorganisationnelle. Ce travail se veut ainsi complémentaire avec le travail réalisé par l'axe 2 sur 'La coopération pour la transformation sociale' (cf. [Manifeste Axe 2](#)), qui a l'intérêt de mobiliser la notion de proximité pour éclairer les modes de coopérations (Bouba-Olga et Ferru, 2011). Plutôt qu'une approche théorique, j'ai choisi de mobiliser des grilles qui s'appuient sur des expériences de coopération in situ, notamment produites par des acteur.trices et des études de cas.

L'objectif de ce travail est double. D'une part, il s'agit aboutir à une définition de la coopération interorganisationnelle dans les projets d'IS pour étudier le rôle de ce processus dans la constitution d'un écosystème à même d'enclencher une transformation sociale. D'autre part, il s'agit d'outiller la démarche de R&D sociale du LabCom Destins, mais aussi les porteurs d'innovations sociales.

3.3.1. Répertoire sur la coopération interorganisationnelle utile aux projets d'innovations sociales

L'idée ici est de constituer un répertoire référençant plusieurs ouvrages, ressources, expériences et auteur.trices, à même de nourrir une démarche de R&D sociale sur la coopération interorganisationnelle dans les projets d'innovations sociales (j'écrirai désormais 'coopération' pour alléger le texte), en montrant comment, pour quoi et à quel moment, à quel endroit elle pourrait être mobilisée. Ce répertoire apporte une vision pragmatique basée sur l'expérience pour l'expérience, constituant un outil pour la coopération à destination des acteur.trices. Peu ou prou, chaque référence est présentée synthétiquement, ce qui pourra motiver le lecteur ou la lectrice à approfondir le sujet grâce aux liens indiqués. Systématiquement, j'indique l'apport de chaque référence à propos de la coopération.

Sommaire du répertoire

- Au-delà de la collaboration : la coopération, d'après Éloi Laurent
- La coopération comme processus d'apprentissage permanent, d'après la Manufacture coopérative
- Principes, facteurs clefs et temps de coopération, d'après l'Institut des territoires coopératifs
- Le sens (signification et direction) de la coopération interne et externe dans les coopératives, d'après Hervé Charmettan & alii.
- L'approche ostromienne, une clé de lecture pour instituer un écosystème
- Un outillage sociocratique pour la gouvernance de la coopération, d'après l'Université du Nous

Au-delà de la collaboration : la coopération, d'après Éloi Laurent

Cette approche est sans doute la plus théorique des références de ce répertoire. Son intérêt réside dans l'identification d'un paradoxe : la coopération n'a jamais été aussi importante pour notre société, pourtant elle décline actuellement au profit de la collaboration numérisée.

Eloi Laurent est un économiste français, chercheur à l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE) et professeur à Sciences-Po Paris et à l'université Stanford. Il s'intéresse à la social-écologie, aux nouveaux indicateurs de bien-être, à la résilience et la soutenabilité, au développement soutenable et à l'économie territoriale. Il est l'auteur de « L'impasse collaborative, Pour une véritable économie de la coopération » (Laurent, 2018), sur lequel je m'appuie ici.

La collaboration et la coopération se distinguent à plusieurs égards. La collaboration se construit dans une société individualiste selon une visée lucrative : elle se veut rapide et efficace. La coopération se construit dans une société solidaire selon une visée sociopolitique : elle se construit dans le temps. Si cette distinction est en réalité relativement caricaturale, elle rend néanmoins visible une tension substantielle que le développement du numérique accentue.

Allons plus loin. Rappelons l'étymologie du mot coopération qui signifie œuvrer ensemble. Pour E. Laurent, la coopération, c'est la capacité à agir ensemble en vue de résoudre des problèmes. Il va jusqu'à qualifier l'homme d'« animal coopératif ». Il pointe trois différences entre collaboration et coopération :

Collaboration pour faire	Coopération pour savoir
Contexte du travail : utilitariste, vise l'efficacité	Contexte de la société : émancipatrice, multiplie les connaissances.
Durée déterminée	Pas d'horizon fini
Objet déterminé	Processus évolutif libre
Finalité de croissance	Finalité de bien-être

SOURCE : J. BALLON, DECEMBRE 2021, D'APRES E. LAURENT, 2018.

E. Laurent met l'accent sur le défi de la coopération, à même de répondre aux enjeux sociaux, environnementaux et économiques qui traversent aujourd'hui notre société, et auxquels cherchent justement à répondre les projets d'IS. Il propose de « reconquérir les imaginaires et reconstruire les institutions de la coopération ». Alors, la question qui se pose, c'est : comment coopérer au XXI^e siècle ? L'économiste propose plusieurs pistes qui font échos aux actions de projets d'innovation sociale : repenser les finalités de l'économie vers le bien-être, lutter contre l'isolement social, restaurer la puissance coopérative des systèmes fiscaux et sociaux, décélérer la transition numérique.

Arrêtons-nous un instant sur la confiance, identifié par l'auteur comme une clé de la coopération, mais aussi un défi contemporain, au regard de la crise de confiance dans les institutions et la cassure des solidarités professionnelles sous l'effet de l'individualisme. Or, la confiance est également au cœur du processus de coopération interorganisationnelle. E. Laurent définit la confiance comme « *une espérance de fiabilité dans les conduites humaines qui suppose un rapport à un autre être humain dans le cadre d'une situation incertaine et dans un but et un contexte précis* ». Il distingue quatre types de confiance : confiance en soi, confiance dans les autres, confiance dans les institutions, confiance en l'avenir. Le défi contemporain est de parvenir à renouer plus généralement avec la confiance autour d'un récit commun, entre les personnes (interpersonnelle), entre les personnes et les institutions (institutionnelle). En effet, elle réduit l'incertitude et elle facilite les relations de réciprocité entre plusieurs personnes.

L'approche d'E. Laurent a l'avantage et le défaut d'être globale, apporte des clés de lecture aux acteurs portant un projet d'IS pour distinguer la coopération de la collaboration, et ainsi se situer.

Ressources pour approfondir :

Eloi Laurent, *L'impasse collaborative, Pour une véritable économie de la coopération*, Édition Les Liens qui Libèrent, 2018.

Présentation de l'ouvrage : [ici](#).

Conférence d'E. Laurent Éloi, 2018 : en visionnage [ici](#).

Entretien avec E. Laurent, 2018 : en lecture [ici](#).

La coopération comme processus d'apprentissage permanent, d'après la Manufacture coopérative

S'appuyant sur les pratiques de coopération dans les sociétés coopératives et participatives (SCOP) et de l'éducation populaire, la Manufacture coopérative (Manucoop) propose des pistes utiles pour faire vivre la coopération dans une logique de recherche-action²⁸.

Manucoop est une coopérative de recherche-action qui rassemble des coopératives, des chercheur.ses, des acteur.ses du champ de l'économie sociale, en particulier des coopératives d'activités et d'emploi, qui, selon une démarche de recherche-action, propose l'accompagnement à la transformation de collectifs de travail (de la PME aux collectifs informels) en organisations coopératives. Dans son ouvrage « *Faire société : le choix des coopératives* », y est explicitée sa vision de l'accompagnement à la coopération, comme un outil au service de la démocratie interne des collectifs, à partir d'expériences de collectifs (La Manufacture coopérative, 2014).

« *La coopération n'est pas intuitive, elle s'apprend.* » (Ibid. p. 83)

La coopération passe ainsi par un **processus d'apprentissages, au sein d'un collectif apprenant**, dans lequel l'autoformation permanente est pensée au service du projet d'innovations sociales (IS). Cette logique d'éducation permanente et de réflexivité sur soi favorise la construction d'une culture authentique de coopération au sein du collectif.

Trois difficultés principales surviennent au cours d'un processus de coopération : la non-communication et les non-dits, les incompréhensions - du fait de systèmes de référence différents des acteurs - et enfin des prises de pouvoir lorsque le contrat de coopération n'est pas clarifié. Pour y répondre, Manucoop identifie **trois voies d'apprentissages de la coopération** par le « vivre » et le « faire » : la voie institutionnelle (ex. : formation par des institutions reconnues), la voie empirique (apprentissage par l'expérience en faisant et la conscientisation de ses actions) et la voie d'une communauté apprenante (appui d'un réseau apprenant facilitant la transmission d'expériences).

Alors, comment penser un travail collectif créateur de nouvelles capacités d'actions, soit comment coopérer ? Manucoop propose une boîte de réflexions à propos des enjeux survenant au cours d'un processus de coopération, qui pourra être utiles aux acteur.trices.

²⁸ Si Manucoop s'interroge plutôt sur la coopération interpersonnelle, nous proposons ici d'extrapoler vers la coopération interorganisationnelle considérant la proximité des questionnements qui se posent, sans pour autant affirmer la stricte similarité entre les deux.

A. La coopération nécessite de considérer quatre principes fondamentaux :

1. Le fond (volonté de coopérer librement, avoir un projet politique) prime sur la forme (structure juridique) ;
2. La coopération ne s'explique pas : elle se pratique, s'expérimente dans l'action collective ;
3. Le troisième principe énonce que le projet coopératif et l'objet social passent avant toute velléité de performance économique ;
4. La coopération est une affaire d'acteurs plus que d'expert.es.

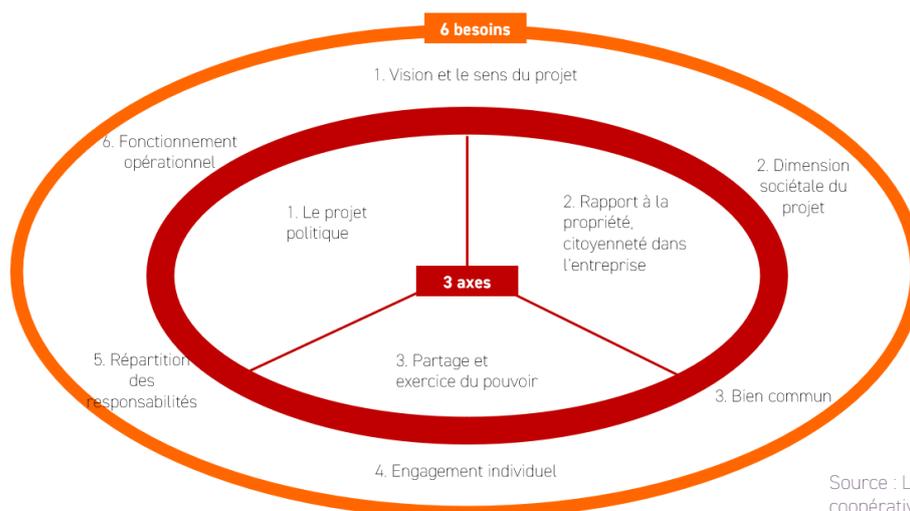
B. La coopération soulève trois grands axes de réflexion (cercle rouge foncé intérieur dans le schéma ci-dessous) :

1. Quel est le **projet politique** commun autour duquel les organisations s'organisent et se reconnaissent (identité) ? Quelles sont les utopies mobilisatrices qu'il véhicule ?
2. Quel rapport à la **propriété** (logique de **commun** ?) et à la **citoyenneté** construire dans le projet d'innovations sociales ?
3. Comment partager le **pouvoir et son exercice** ? L'objectif est ici de construire une culture démocratique et une capacité collective à penser le rapport au pouvoir dans le projet. Comment démystifier les enjeux de pouvoirs pour organiser son partage ?

C. Les 6 « besoins » de la coopération (cercle orange extérieur dans le schéma ci-dessous) :

1. **La vision et le sens du projet** sur la base des utopies mobilisatrices repérées dans le projet politique ;
2. **La dimension sociétale du projet**, en matière d'apports réciproques entre organisations avec la société ;
3. **Le bien commun** partagé au sein du projet : Que permet ce projet ? Quels sont les risques ? Quel est le cadre de propriété ? Quelles sont les responsabilités portées par chaque organisation ?
4. **L'engagement d'une organisation** : Quelles sont les attentes de chaque organisation ? Quel est l'apport de chacune ? Quel est le coût de l'engagement et des risques pris ? Comment cet engagement évolue avec le projet ?
5. **La répartition des responsabilités** selon le cadre de l'organisation du pouvoir (délégation, élection, représentation, etc.) qui prend corps dans des espaces adaptés aux échanges, aux régulations, aux discussions et aux questionnements. Autrement dit : qui décide de quoi et comment ? Le revisiter régulièrement selon l'évolution du projet.
6. **Le fonctionnement opérationnel** : quelles sont les formes de coopération dans le travail (autonomie, hiérarchie) ? Qui fait quoi, quand, comment et avec quels moyens ? Comment intègre-t-on de nouvelles personnes/organisations ? Quelles sont les modalités de rémunérations ?

Figure 6 : Les 3 axes et les 6 besoins de la coopération d'après la Manucoop



Source : La Manufacture coopérative, *Faire société : le choix des coopératives*, 2014

D. Pour aboutir au contrat de coopération

Ce travail aboutit à la construction et la validation d'un contrat de coopération clair entre les acteur.trices.

« Le **contrat de coopération** répond à quelques principes fondamentaux de coopération :

- S'assurer de la dimension collective et partagée du projet ;
- Connaître les propositions d'engagements de chacun.e ;
- Penser le processus décisionnel ;
- Vérifier collectivement la cohérence des engagements et le projet collectif ;
- Choisir ensemble, dans un acte collectif, les règles et les principes qui fixent les droits et les devoirs de base ;
- Déterminer la répartition « des avantages et des bénéfices du projet commun » pour chacun.e ;
- Organiser la communication au sein du collectif ;
- Définir la reconnaissance et la valorisation des apports de chacun.e dans la coopération. »

(*ibid.* p. 88-89)

L'intérêt de la méthodologie manucoopiste est de proposer des pistes de réflexions utiles pour initier une coopération et même à considérer au cours du processus de coopération. Ce faisant, elle est susceptible d'outiller directement les acteur.trices choisissant cette démarche.

Ressources pour approfondir :

La Manufacture coopérative, *Faire société : le choix des coopératives*, Éditions du Croquant, 2014.

Accès au résumé de l'ouvrage par les auteur.trices : [ici](#).

Résumé et critique de l'ouvrage par Patricia Toucas : [ici](#).

Accès à la webradio Manucoop consacrée à la coopération par Hervé Gouil : [ici](#).

Principes, facteurs clefs et temps de coopération d'après l'Institut des Territoires Coopératifs

La démarche d'action-recherche engagée par [l'Institut des Territoires Coopératifs](#) (ITC) aboutit à la création d'outils pour penser concrètement la coopération comme « *un levier de développement, de résilience et d'innovation* » pour gérer un projet en commun. Espace de ressources et d'accompagnement, ce centre d'action-recherche-expérimentation voit dans le processus de coopération un levier indispensable pour répondre aux enjeux sociaux, environnementaux et économiques contemporains. Au fil d'itinéraires pédestres réalisées auprès de 80 collectifs en France, l'ITC façonne des manières de penser, de la matière à penser et des outils utiles pour penser les processus de coopération. Concrètement, pour construire un processus de coopération et accroître « *la maturité coopérative d'un collectif* », il s'agit d'agir selon 12 principes au fil de 9 temps différents.

Qu'est-ce la maturité coopérative ?

La maturité coopérative est définie comme « *la capacité individuelle, collective et territoriale, à développer des aptitudes coopératives durables et inconditionnelles (qui ne dépendent ni du contexte, ni de la situation, ni des personnes)* »²⁹. Pour l'ITC, cette notion est importante, car elle détermine la capacité d'un collectif à s'organiser en « *systèmes coopératifs* » de façon durables à même de s'adapter en vue d'atteindre leur objectif de transformation sociale. En effet, la coopération renforce chaque acteur et le collectif qu'ils forment par la capacité d'adaptation qu'elles leur confèrent. C'est pourquoi la coopération se révèle particulièrement utile pour penser de façon systémique et agir dans la complexité. La maturité coopérative englobe 12 « *principes d'action de la coopération* ».

Les 12 principes d'actions de la coopération³⁰

« Le développement d'aptitudes coopératives est lié à la capacité d'entrer dans un processus d'apprentissage qui permet (1) de voir et de saisir des signaux faibles révélateurs de ces écarts (2) d'en discerner la complémentarité, l'antagonisme et la contradiction éventuelle (3) et de trouver l'équilibre entre ces deux logiques. »
A. & P. Beauvillard, 2018.

C'est dans cet esprit que sont pensés les 12 principes d'actions : éviter une forme de normalisation de la coopération, pour considérer le caractère vivant et évolutif, donc dynamique, d'un processus de coopération. Ce ne sont donc pas des recommandations (« *Si vous suivez cette règle, alors tout ira bien* »), mais plutôt une invitation à penser cet espace de coopération niché entre deux logiques complémentaires et/ou contradictoires. Autrement dit, il n'y a pas une formule magique qui fonctionne systématiquement. L'équilibre entre deux logiques n'est jamais définitif.

²⁹ Source : <https://instercoop.fr/portfolio-item/maturite-cooperative-definition/> - Consulté le 17/08/2021.

³⁰ Source : Rapport sur les principes coopératifs, cf. dans la rubrique les ressources pour approfondir.

« De la même manière que la gymnastique physique nous permet d'entretenir la santé de notre corps, nous préconisons une « gymnastique psychique » pour entretenir la santé de nos systèmes coopératifs et cognitifs. » A. & P. Beauvillard, 2018.

Autrement dit, le processus de coopération se fait dans un mouvement dialectique :

- Entre « Agir ensemble et Penser ensemble »,
- Entre « Diversité et Unité »,
- Entre « Questions qui se posent et Réponses à apporter »,
- Entre « Rôle et Identité »,
- Entre « La place que l'on prend et la place que l'on laisse »,
- Entre « Intention et Comportement »,
- Entre « Ce que nous sommes et Ce que nous voulons être »,
- Entre « Désir et Besoin »,
- Entre « Objectif et Contrainte »,
- Entre « Organique et planifié »,
- Entre « Lutter contre et Aller vers »,
- Entre « Transformation personnelle et Transformation sociale ».

L'ITC invite donc les acteurs engagés dans un processus de coopération à considérer ces rapports dialectiques de façon continue et régulière. C'est ce qui nous amène à considérer ces temps nécessaires à la construction d'un processus de coopération.

Les 9 temps du processus coopératif

Pour activer un processus de coopération et faire grandir la « maturité coopérative » au sein d'un collectif, l'ITC construit son parcours d'accompagnement au fil de 9 temps :

1. **« Être disponible** soi-même, avec l'autre, avec le collectif,
2. **Créer des liens** entre les personnes pour se connaître et se reconnaître,
3. **Définir un cadre** pour donner des repères et des limites,
4. **Réaliser une introspection** : « *s'interroger soi-même sur ses motivations, attentes, besoins & mettre à jour son propre implicite, se l'entendre dire... et se donner à entendre* »,
5. **Se dérouter** : sortir de nos représentations, de nos biais cognitifs, de nos pilotes automatiques. Identifier et explorer des freins implicites, des non-dits, des obstacles cachés. S'ouvrir à la compréhension humaine, de soi, de l'autre,
6. **Faire évoluer ses perceptions** : ne pas penser à la place de l'autre, mais penser la place de l'autre pour construire un nouvel éclairage, une autre compréhension.
7. **Maturité coopérative** : évaluer individuellement et collectivement sa propre « maturité coopérative » pour faire grandir sa capacité à développer des aptitudes coopératives durables,
8. **Partager** pour transformer l'expérience vécue en apprentissages pour soi et pour les autres,
9. **Décanner** : Laisser poser, prendre le temps de 'digérer', éviter de donner tout pouvoir à la seule

rationalité, laisser remonter l'essentiel »³¹.

L'ITC souligne l'importance du processus temporel de la coopération : se donner du temps pour penser, considérer et discuter certains éléments qui viendront faciliter le processus finalement. Ensuite, ces temps peuvent être pensés, en s'inspirant de la démarche d'itinérances et d'accompagnement d'ITC ou bien réadaptés aux besoins et disponibilités du collectif.

L'ITC donne ainsi des clés utiles pour façonner ce qu'elle nomme les « écosystèmes coopératifs territoriaux »³² :

- Mettre au cœur de son approche le processus de coopération,
- Ce sont d'abord des personnes qui coopèrent, avant d'être les organisations,
- Chercher à tout prévoir peut produire l'effet inverse : empêcher le processus de coopération de se faire. Le vide peut s'avérer particulièrement riche.
- La coopération se construit dans une logique dialogique continue.

Finalement, c'est une mallette à penser la coopération que nous propose l'Institut des Territoires Coopératifs pour faire croître la maturité coopérative d'un collectif, qui fait écho à plusieurs lectures de la Manufacture coopérative (cf. ci-dessous), montrant des récurrences dans les logiques et processus de construction de coopérations. Il est possible de mobiliser cette approche pour faire avancer la constitution d'un écosystème d'innovation sociale par la coopération.

Ressources :

Rapport. A. & P. Beauvillard, *Principes d'action de la coopération*, Rapport complet, 2018, Disponible : [ici](#)

Synthèse du rapport. A. & P. Beauvillard, *Principes d'action de la coopération*, **Synthèse**, 2018, Disponible : [ici](#).

Fiche. A. & P. Beauvillard, *Les 9 temps nécessaires au processus coopératif*, 2019. Disponible : [ici](#).

4 webinaires. A. & P. Beauvillard, *La coopération au cœur de l'écosystème territorial*, 2021. Disponible [ici](#).

Podcast. La voix coopérative, *Marcher pour construire du sens*, Interview avec A. et P. Beauvillard, 2021, 24 min. Disponible : [ici](#).

³¹ Source : Fiche des 9 temps, cf. dans la rubrique les ressources pour approfondir.

³² Source : <https://instercoop.fr/5-cles-pour-mettre-en-place-des-ecosystemes-cooperatifs-territoriaux/>

Le sens (signification et direction) de la coopération interne et externe dans les coopératives

Réalisée dans le cadre du programme COOP-in-AND-out par des chercheur.ses en gestion et en économie, une recherche sur le sens (signification et direction) de la coopération a été réalisée auprès de sociétés coopératives d'intérêts collectifs (SCIC) et les sociétés coopératives et participatives (SCOP). Visant à objectiver la coopération, ce travail identifie des régularités et des divergences dans les rapports des personnes et des coopératives à la coopération, en plus de repérer les dispositifs qui lui sont propices (Charmettant et al., 2020). Les études de cas réalisées dans cette recherche sont basées sur une dizaine d'entretiens menés auprès de douze coopératives, de quatre secteurs d'activités (production et distribution alimentaires, activité industrielle, numérique, activités culturelles), localisées dans les régions Auvergne-Rhône-Alpes et Sud. Dans le rapport se trouvent huit monographies de coopératives, portant sur les principaux traits de la coopération pour la gouvernance, le management et le territoire selon le sens donné à la coopération.

Une coopération duale : interne et externe

Cette recherche montre comment s'articule les relations entre les dynamiques de coopération internes à une organisation (relations entre les membres d'une SCIC) et externes (relations entre la SCIC et ses parties prenantes). En effet, la mise en œuvre de coopération interorganisationnelle n'implique pas nécessairement de coopération intraorganisationnelle et vice-versa. Cette situation peut être une source de tension dans la coopération interorganisationnelle. L'intérêt d'étudier les SCIC et SCOP, c'est que la coopération interne est constitutive de leur gouvernance du fait de leurs dispositions statutaires, ainsi que la coopération externe (principe coopératif d'intercoopération). Mais qu'en est-il concrètement ?

Une définition opérationnelle de la coopération

La coopération caractérise de façon graduelle (avec des degrés variables de présence) :

- **Des actions conjointes**, supposant l'existence d'interdépendance,
- **À l'occasion d'activités productives**,
- **Avec les finalités partagées** (au-delà de la coordination vers un intérêt collectif),
- **Reposant sur l'activation de ressources** (mobilisées pour faire émerger la coopération),
- **Au cours d'épreuves renouvelées** (la coopération n'est pas donnée une fois pour toutes)

(Charmettant et al., 2020, pp. 11).

Cette définition de la coopération permet de penser la coopération interorganisationnelle, en tant que processus caractérisé par sa pluralité et ses aléas de mise en œuvre, en identifiant des dispositifs, des règles, sur le plan organisationnel et de gouvernance, et la présence de plusieurs parties prenantes.

La coexistence de représentations différentes de la coopération

Le **sens (signification) de la coopération**, pour les membres des SCOP et SCIC, est étudié à partir des réponses à la question suivante : « Pour vous, que signifie la ‘coopération’ ». Les réponses révèlent leur diversité. En fait, **plusieurs représentations coexistent**. Elles s’articulent néanmoins autour de quatre mondes lexicaux - **la solidarité, la démocratie, l’humanité, l’autonomie** - et selon trois dimensions : **une dimension sociale** (faire partie d’un collectif pour s’entraider), **une dimension politique** (organisation du pouvoir) et **une dimension individuelle** (liberté d’engagement assortie de responsabilité). Finalement, ce travail montre que si la signification de la coopération est propre à chaque organisation, elle passe toujours par un processus de long terme incluant un passage de formation à la coopération : c’est sa mise en œuvre qui diffère. Il importe donc d’extérioriser les représentations différentes de la coopération par des discussions pour éviter des frustrations et des quiproquos, puisque c’est une source potentielle de méfiance et de conflits.

La coopération interne : au-delà des statuts, des dispositifs variés

Dans les SCIC et les SCOP, on relève l’importance du projet politique associé à un projet économique, avec deux finalités : un projet orienté vers la transformation des relations en interne (membre interne) versus la transformation des relations à l’externe (parties prenantes externes). Les coopératives hiérarchisent de façon variée ces finalités. Et en plus, elles peuvent évoluer dans le temps. C’est en considérant cette spécificité qu’il est possible d’appréhender les pratiques de gouvernance et de management comme des leviers favorables à la construction de dispositifs de coopération.

L’enquête aboutit à trois résultats. Premièrement, il faut comprendre de façon élargie la coopération interne et externe des SCOP et SCIC, au-delà des seuls statuts et de la gouvernance. Deuxièmement, récurrente dans la littérature, la distinction entre management et gouvernance nécessite d’être relativisée : elle n’est pas clairement visible dans les pratiques des coopératives, mais entremêlée. Troisièmement, il n’y a pas d’homogénéité des pratiques de management propices à la coopération au sein des SCOP et des SCIC.

La coopération externe : des trajectoires de territorialisation hétérogènes et instables

C’est plus particulièrement cette dimension de la coopération qui nous intéresse ici : **Quels sont les dispositifs façonnés par les coopératives visant à coopérer dans un temps long dans les régulations économiques et politiques des territoires ?**

Le **territoire** est entendu comme un construit social résultant de la volonté et de l’action des acteurs, ce qui veut dire que les coopératives peuvent agir sur leurs territoires et réciproquement. Or, le territoire recouvre une **polysémie** pour les coopératives, ce qui amène les auteurs à préférer l’expression de **dynamiques territoriales**. La recherche montre l’existence de **rapports au territoire variés** des SCOP et des SCIC. De cette analyse résultent **trois résultats majeurs**.

Premièrement, **la relation entre les coopératives et leur territoire ne va pas de soi**. Le fait d’être une SCOP ou une SCIC n’induit pas systématiquement de rapports de coopération avec acteurs locaux. Cependant, la proximité est « *une valeur dans leur ADN* » (Charmettant et al., 2020, pp. 182).

Deuxièmement, **l’articulation entre coopératives et territoires est complexe et évolutive**. Elle croise plusieurs territoires et réseaux, à différentes échelles locales et de façon multiscalaire. De plus, ces dynamiques évoluent en fonction des acteurs en présence. D’ailleurs, les acteurs publics sont plutôt en retrait de ces dynamiques. Variant en fonction de la place plus ou moins stratégique donnée au territoire,

l'insertion de la coopérative dans des activités sur le territoire et son rôle plus ou moins moteur dans le développement territorial, les configurations coopératives/territoires sont hétérogènes. Finalement les coopératives considèrent le territoire soit plutôt comme porteur de ressources (à capter ou à activer, dont elle pourrait bénéficier pour le développement de son projet), soit comme projet (la question territoriale est au cœur du développement de la coopérative).

Troisièmement, il est observé « *un couplage 'lâche' ou 'serré'* » des coopératives aux territoires, selon gamme de relations plus ou moins étroites établies. Les interactions coopératives/territoires sont ainsi de plus ou moins grande intensité, selon le dialogue entre coopérations internes/coopérations externes. Ce couplage dépend de quatre facteurs : le secteur d'activité, l'histoire de la coopérative et de ses fondateurs, la dynamique de développement du projet organisationnel sur sa dimension politique et économique et l'environnement institutionnel. Il en résulte des trajectoires historiques de territorialisation dont l'hétérogénéité provient des arbitrages intervenus à certains moments.

Conclusion

Ce qu'on peut retenir de cette recherche, c'est que la diversité des configurations de coopérations, en interne comme en externe, s'explique par les contextes, à différents niveaux, et la nature des ressources mobilisées, dans des processus toujours instables. L'articulation entre coopération interne et coopération externe ne se fait pas toujours, pourtant elles sont interreliées ; autrement dit, **difficile d'instaurer une coopération externe sans rendre possible une coopération interne.**

Ressources pour approfondir :

[Accès au rapport](#) : Charmettant H., Boissin O., Dubrion B., Hirczak & Juban J.-Y., *SCOP & SCIC : le sens de la coopération*, 2020. Disponible [ici](#).

L'approche ostromienne, une clé de lecture pour instituer un écosystème

Depuis quelques années, l'approche des communs suscite un intérêt manifeste des chercheur.ses, et des acteur.trices de l'ESS (Cornu, Orsi et Rochfeld, 2021). L'analyse de la politiste, Elinor Oström, qui a reçu le « *prix Nobel d'économie* » en 2009, s'avère en effet particulièrement riche pour **penser l'organisation de collectifs souhaitant coopérer autour d'un projet commun** (Ostrom, 1990). Si à l'origine son analyse porte sur la régulation d'un bien commun – l'eau – pour irriguer les cultures au Népal, aujourd'hui, elle est mobilisée pour appréhender également **les communs immatériels et organisationnels**, comme le savoir avec Wikipédia (Coriat, 2015) et **les moyens de production des coopératives** (Ranville, 2018). En matière de coopération interorganisationnelle dans un écosystème d'innovations sociales, elle nous apporte plusieurs clés de lectures pour penser **l'auto-organisation, la formulation de règles et la coopération**.

Auto-organisation et institution auto-organisée : kézako ?

L'émergence d'un projet d'innovations sociales passe souvent par une action collective initiée par des acteurs qui s'organisent pour répondre un problème commun. Dans le langage d'E. Oström, c'est **l'auto-organisation** : un processus d'essais-erreurs, d'expérimentations et d'apprentissages. Ce processus peut aboutir à la création d'une **institution auto-organisée**, c'est-à-dire la constitution d'un système complexe de règles organisant les contributions et les avantages que retire chaque acteur de ce projet, et comment il peut être modifié. **Que signifient « auto-organisation », « auto-organisé » ?** Que ce sont les acteurs-fondateurs qui définissent leurs propres règles et en assurent le respect, les modifient.

Les trois catégories de règles dans les institutions auto-organisées

Les règles correspondent à des compréhensions partagées par les acteurs qui déterminent quelles actions sont requises, interdites ou permises pour atteindre quels résultats. Il peut donc exister une grande variété de formes d'institutions auto-organisées selon les acteurs, l'organisation et les règles définies. Généralement, dans les institutions auto-organisées, on retrouve des règles relatives à :

1. **La prise de décisions collectives** permettant de déterminer les règles qui seront effectivement appliquées (ce qui peut faire l'objet de conflits et de jeux de pouvoir) ;
2. **Une forme de propriété collective**, c'est-à-dire que le droit de gestion implique plusieurs acteurs, qui sont aptes à le définir ;
3. **Une grande diversité de règles opérationnelles** émergent des processus complexes caractéristiques des auto-organisations, selon le contexte, les acteurs (qui peut avoir accès à la ressource, comment est-elle répartie et sur quelle base).

Facteurs favorables à l'auto-organisation

Parmi les **facteurs favorables à l'auto-organisation** d'acteurs autour de ressources naturelles (ce qui est appelé système), on en retient plusieurs qui peuvent être utiles à considérer pour les projets d'IS :

- Le système est de taille modérée,
- Les dynamiques sont prévisibles au sein du système,
- La taille du groupe s'avère relativement importante,
- Des leaders respecté.es et compétent.es (diplômés, aînés) sont présent.es,
- Il existe un partage des représentations de la ressource, des valeurs et des principes moraux,
- Il y a de la confiance et des normes de réciprocité entre les acteurs,
- Le projet est d'une importance équivalente pour les acteurs,
- Les acteurs disposent d'une autonomie suffisante pour décider collectivement.

Sept types des règles à définir dans une auto-organisation instituée

L'analyse empirique de nombreuses institutions auto-organisées permet à E. Oström d'identifier sept types de règles d'actions qu'une auto-organisation doit établir pour bien fonctionner, ici on pense bien sûr au cas d'écosystèmes d'innovations sociales.

1. **Les règles de définition des rôles** : Quel acteur joue quel rôle selon le contexte ?
2. **Les règles d'entrée/sortie des acteurs dans le projet** : Qui est éligible à un rôle, selon quel processus et comment quitter le projet ? Renvoie à la légitimité des acteurs à participer/contribuer.
3. **Les règles d'allocation** de ce qui est partagé : Qu'est-ce qu'un acteur, selon son rôle, doit ou peut faire, ou non et à quel moment ?
4. **Les règles sur les procédures de décision collective** : Qui doit décider de quoi, en fonction de quoi ?
5. **Les règles d'information** : De quoi on informe qui et par quels moyens ? C'est penser l'obligation, la permission voire l'interdiction de communiquer aux acteurs selon leur rôle, à tel moment de la décision.
6. **Les règles de contribution et de rétribution** : Quels sont les coûts et bénéfices des acteurs selon les résultats atteints et les actions réalisées ?
7. **Les règles de ciblage des usages des ressources** : Quel résultat doit, peut ou ne peut pas être atteint selon la situation, le contexte ?

La définition de ces règles permet de définir des limites, ici par exemple, à l'écosystème d'innovations sociales (ex. types d'acteurs, nature des ressources), à la mise en œuvre du projet, selon le contexte local, ainsi que des modalités claires d'appropriation, de production et de fourniture de ce qui est mis/fait en commun. Ces règles permettent aussi de clarifier les modalités de modifications des règles, tout en précisant les mesures prévues pour vérifier qu'elles sont respectées, ce qui peut inclure des sanctions adaptées. En cas de conflit, des mécanismes de résolution sont prévus. Pour être effectif, cet ensemble de règles nécessite que les acteurs disposent d'une certaine autonomie dans leur définition et leur mise en œuvre, y compris pour les faire évoluer le cas échéant.

Le niveau de coopération dépend de trois facteurs

E. Oström s'est aussi intéressée à la coopération en elle-même, en concluant, d'après ses travaux que le niveau de coopération d'un groupe d'acteurs dépend de trois facteurs :

1. **La confiance** : Les attentes d'un acteur concernant le comportement des autres acteurs ;
2. **La réputation** : L'identité d'un acteur provient des intentions et des normes qu'il exprime ;
3. **La réciprocité** : La norme établie pour identifier les acteurs participants, évaluer leur propension à coopérer, si les autres sont fiables voire sanctionner ceux qui ne coopèrent pas.

La chercheuse précise néanmoins que d'autres éléments influent sur ces facteurs comme la taille du groupe, la possibilité de communiquer en face à face, l'homogénéité des intérêts individuels, les coûts de production. De plus, ces trois facteurs sont étroitement liés. Prenons un exemple : une confiance élevée facilite le processus de coopération et l'activation d'une réciprocité entre les acteurs.

Quels apports pour penser/organiser la coopération d'un écosystème d'innovations sociales ?

L'analyse d'E. Oström, enrichie depuis par de nombreux travaux, donne des pistes pour penser et organiser la constitution d'un écosystème d'innovations sociales, en mettant au cœur de ses dynamiques la coopération, par la définition collective de règles claires entre les acteurs. C'est donc par exemple suite au cheminement de coopération proposé par l'Institut des Territoires Coopératifs que ces règles pourront être précisément façonnées en fonction du collectif. Cette approche permet d'instituer l'écosystème d'innovations sociales.

Ressources pour approfondir :

Essai original. E. Ostrom, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, 1990.

Article scientifique. A. Ranville, *Mieux comprendre les facteurs de succès de la coopérative avec la théorie de l'auto-organisation d'Elinor Ostrom*, Recma, 2018. Disponible : [ici](#).

Essai. dir. B. Coriat, *Le retour des communs, La crise de l'idéologie propriétaire*, 2015. Résumé disponible : [ici](#).

Dictionnaire. dir. M. Cornu, F. Orsi & J. Rochfeld, *Dictionnaire des biens communs*, 2021. Résumé disponible : [ici](#).

Article de blog. *Communs et ESS : quelles convergences ?*, La Fonda, 2016. Disponible : [ici](#).

Podcast. *Gouverner les communs, Elinor Oström*, La bibliothèque idéale de l'éco par Arjuna Andrade, France culture. Disponible : [ici](#).

Un outillage sociocratique pour la gouvernance de la coopération, d'après l'Université du Nous

Concrètement, comment animer le processus de coopération ? Quels outils mobiliser pour garantir un processus démocratique ? Le travail engagé par l'association appelée Université du Nous (UDN) offre depuis 10 ans une palette d'outils transmis librement, sous forme de fiches, de textes explicatifs et de vidéos qui pourront être utiles à tout acteur et collectif concerné. L'UDN a pour but de transmettre ses connaissances et ses apprentissages pour faciliter le « faire ensemble » par l'expérimentation de la coopération et l'intelligence collective, par les accompagnements et les formations qu'elle offre.

Sociocratie & holacratie

Pour comprendre l'approche de la gouvernance partagée de l'UDN, il faut d'abord définir 2 concepts :

- **La sociocratie**³³ est un mode de gouvernance qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille, de se comporter comme un organisme vivant, de s'auto-organiser (fondateur Gerard Endenburg).
- **L'holacratie**³⁴ est un système organisationnel de gouvernance qui permet à une organisation de disséminer les mécanismes de prise de décision dans une organisation fractale d'équipes auto-organisées (fondateur : Brian Robertson).

La gouvernance partagée

Les différentes formes de gouvernance partagée³⁵ visent à réduire, voire supprimer, la concentration des pouvoirs entre un nombre réduit de personnes, pour les répartir parmi celles qui réalisent le travail. C'est donc chercher à faire émerger une horizontalité inclusive dans la prise de décisions, généralement dans un objectif de mutualisation, de commun, etc.

« Le chemin autant que le résultat ! » Université du Nous.

On peut distinguer **trois éléments clefs** de la gouvernance partagée :

- **La confiance**, comme le socle du faire ensemble, c'est la capacité de chacun.e à s'orienter et à prendre des décisions par soi-même dans son domaine d'action : c'est à la fois lâcher et tenir.
- **Une posture individuelle**, qui va au-delà de son ego, de la volonté de tout contrôler, des peurs, voire de la manipulation visant à prendre le pouvoir sur l'autre, sur le projet.
- **Construire une relation d'équivalence entre personnes, au-delà de la domination** : « retrouver notre puissance dans le pouvoir et non de pouvoir sur » et accepter de prendre pleinement la responsabilité qui va avec.

La gouvernance partagée nécessite ainsi plusieurs **ingrédients**³⁶

- Créer du « nous » (le collectif),
- Coconstruire un cadre de sécurité,
- Choisir un processus de prise de décision,
- Piloter l'organisation,
- Structurer des cercles de décision, de travail, de réflexion,

³³ Source : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Sociocratie>

³⁴ Source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Holacratie>

³⁵ Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Gouvernance_partag%C3%A9e

³⁶ Source : <https://drive.jardiniersdunous.org/s/eF9CdkNsXZsznaK>

- Définir qui décide quoi,
- Cultiver une posture d'ouverture.

L'UDN propose de mettre en œuvre cette gouvernance partagée par un processus d'intelligence collective. Ces différents éléments font directement échos aux lectures, aux mots et aux processus précédemment présentés de la Manufacture coopérative, de l'Institut des Territoires Coopératifs ou encore de l'approche ostromienne de la coopération autour de communs.

Les processus d'intelligence collective

L'intelligence collective correspond aux **capacités cognitives d'une communauté que les interactions multiples entre ses membres (ou agents) rendent possibles**. Si une personne voit sa compréhension limitée, la synergie de plusieurs personnes favorise la résolution de problèmes plus complexes. Mais attention, ce n'est pas systématique ! **Cette synergie émerge selon certaines conditions de coopération propice à l'émergence de facultés de représentation, de création et d'apprentissage supérieures à celles des personnes individuellement**. Mais il y a quelques limites, par exemple si la qualité de l'interaction et les résultats de l'interaction ne sont pas au rendez-vous. Le processus d'intelligence n'est pas acquis au sens où il est nécessaire de l'envisager comme un processus variant selon le contexte, les acteurs, le projet.

Mallette à outils de l'intelligence collective

1. Les méthodes de créativité

Elles visent à générer des idées pour répondre à un problème en mobilisant des outils qui invitent les personnes participantes à réfléchir différemment, selon une autre logique que celle qu'elles ont l'habitude de mobiliser. L'idée c'est de sortir des sentiers battus, faire un pas de côté pour trouver une autre façon de s'organiser par exemple. Il existe de nombreux outils disponibles, mais citons-en quelques-uns pouvant être utiles dans les projets d'innovations sociales :

i. Les 6 chapeaux de Bono³⁷ ou la pensée spaghetti

Cette méthode de maïeutique permet d'éviter la censure des idées nouvelles dérangeantes ou inhabituelles, en organisant la prise de rôles avec des modes de pensée différents – symbolisés par un chapeau de couleur – porté par chaque participant.e.

Une séquence de chapeau est déterminée à l'avance de la réunion comme une succession de réflexions de pensée. Le chapeau peut changer durant la réunion. Il peut aussi être identique à celui d'autres participant.es.

Cette méthode permet de créer une atmosphère de discussion cordiale et facilite la contribution de chacun.e. Elle peut venir enrichir un projet ou améliorer un process.

ii. Le World Café³⁸

L'objectif du world café est de créer un climat propice à l'échange, de favoriser l'émergence d'idées, la créativité et l'intelligence collective. Il peut rassembler un grand nombre de

³⁷ Source : <https://drive.jardiniersdunous.org/s/nWiEEy7myZCWt8k>

³⁸ Source : <http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>

personnes.

Concrètement, pour sa réalisation, il faut autant de tables que de questions, noter les échanges de chaque table, organiser une rotation des groupes toutes les 15/20 minutes, désigner une « personne mémoire » qui puisse restituer rapidement les discussions à la fin du processus et enfin récolter la restitution collective.

Dans un world café, il y a 7 principes de base :

1. Définir le contexte (thème),
2. Créer un espace accueillant,
3. Explorer des questions pertinentes/inspirantes,
4. Encourager la contribution de tous.tes,
5. Croiser différentes perspectives pour nourrir la réflexion,
6. Écouter ensemble (thèmes, caractéristiques, perceptions),
7. Partager les découvertes collectives.

2. La communication bienveillante³⁹

Inspirée de la communication non violente, elle renforce la posture d'une personne, dans son dialogue avec elle-même et avec l'autre, les autres, parce qu'elle est responsable de l'expression de ses paroles et ses ressentis. Ce mode de communication aboutit à la formulation de demandes plus claires (une proposition) à même de faciliter le processus de décision.

L'UDN identifie quatre étapes dans la communication bienveillante :

- i. **L'observation des faits** (entendre, voir) permet de...
- ii. constater s'il y a **des émotions et des sentiments** de colère, de tristesse, de peur et de joie, ce qui indique..
- iii. **un besoin** physiologique, de protection et de sécurité, d'appartenance, de réalisation de soi, d'estime de soi, en sachant cela...
- iv. il est possible de **faire une demande** précise, concrète, réaliste et réalisable de connexion, d'action...

3. Prendre des décisions avec la gestion par consentement (ou GPC)⁴⁰

Issu de la sociocratie, le consentement se distingue du consensus. Le consensus, c'est tout le monde dit oui. Le consentement, c'est : personne ne dit non (pas d'objection). Une objection est jugée raisonnable si elle bonifie la proposition faite ou l'élimine complètement. Attention, il ne s'agit pas d'empêcher le collectif d'avancer, mais plutôt, et si besoin d'identifier des limites par exemple à la réalisation de la proposition. Le processus de GPC facilite l'identification de ces conditions et la mise en pratique des décisions.

C'est une démarche qui est utilisée dans la coopérative ferroviaire Railcoop au sein des cercles de décision rassemblant les sociétaires.

³⁹ Source : <https://drive.jardiniersdunous.org/s/P9TdKnJombZEmS5>

⁴⁰ Source : <https://drive.jardiniersdunous.org/s/MBrNadNkxnc8kgZ>

4. Attribuer un rôle à une personne avec l'élection sans candidat

Également issu de la sociocratie, ce processus en plusieurs étapes permet de décider en consentement qui prendra la responsabilité d'un rôle, d'un poste ou d'une fonction, en considérant également quelles activités et quelle fonction cette personne prendra. En plus de créer du lien, elle peut mettre à jour des conflits larvés et soutenir un.e participant.e à prendre sa place au sein du cercle. La décision se fait « avec » et non pas « pour ou contre ».

Ce processus est utilisé par le conseil d'administration de la coopérative Coopaname pour élire sa présidence.

5. Réguler l'implication et la participation des membres⁴¹

Face aux risques de surengagement, voire de surcharge de travail, récurrentes dans les organisations militantes, distinguer plusieurs types d'actions de participation - **contribuer, élaborer et décider** – qui peuvent intervenir à plusieurs endroits dans l'organisation : sur le plan de **l'information, de la consultation, de la co-construction ou de la décision**.

6. Gérer les conflits par la médiation

Issu également de la sociocratie et inspirée de la communication non violente, le processus de médiation en cercle permet de conduire deux parties à s'entendre et tenter de résoudre les conflits levés au sein d'un groupe.

La gouvernance partagée, pensée dans une logique sociocratique et holacratique, façonnée par l'Université du Nous et richement outillée constitue un levier utile pour apporter de l'eau au moulin du processus de coopération interorganisationnelle dans un écosystème d'innovations sociales, en complément par exemple de l'approche ostromienne de la coopération.

Ressources pour approfondir :

Site ressource. UDN, *Nos ressources pour découvrir et pratiquer la gouvernance partagée et l'intelligence collective*. Disponible : [ici](#).

Vidéo. UDN, *Rapport dominants dominés, coopération, relation au pouvoir ? Transformation personnelle, transformation sociétale*. Disponible : [ici](#).

Vidéo. UDN, *Une décision collective selon le processus de décision par consentement*. Disponible : [ici](#).

Site web. M. Briand, *Les outils de l'université du nous mis en partage*, 2019. Disponible : [ici](#).

⁴¹ Source : <https://drive.jardiniersdunous.org/s/4gB22E84WpNpFF9>

*

Cette sous-partie visait à mettre en exergue plusieurs approches complémentaires de la coopération : depuis une lecture plutôt théorique et macro (E. Laurent), jusqu'à sa mise en œuvre concrète dans les organisations au niveau micro (UDN, ITC), en passant par une approche intermédiaire (mésos) pour penser l'organisation comme institution dans sa relation avec son environnement (E. Oström) ou encore les liens entre coopération interne et coopération externe (le sens de la coopération). Loin d'être exhaustif, ce répertoire vise à apporter des définitions claires et simples, nourrir les réflexions et outiller les actions de coopération interorganisationnelle des écosystèmes d'innovations sociales. Ainsi, d'autres références sur la coopération pourront venir compléter ce répertoire encore à ses prémises.

Sur le plan théorique, ces retours d'expériences, ces grilles et ces lectures me permettent de considérer plusieurs éléments clefs pour analyser la coopération interorganisationnelle comme processus asseyant la constitution d'un écosystème d'innovations sociales. Ainsi, ce n'est pas un état, c'est toujours quelque chose en devenir qui, s'il peut se stabiliser, nécessite d'être souple pour s'adapter aux évolutions. La coopération se distingue de la collaboration, de la coordination. Au-delà, c'est un processus long qui s'inscrit sur un territoire, dans un contexte, un environnement spécifique et une histoire, notamment entre les acteurs impliqués. Cela nécessite de façonner des règles coconstruites et reconnues comme légitimes par l'ensemble des parties prenantes, qui déterminent à la fois le cadre de l'organisation du projet, mais aussi sa gouvernance. La manière dont se construit la coopération est essentielle, car elle se fait dans le temps, elle prend du temps. À cet égard, il apparaît intéressant d'explorer la piste des outils d'intelligence collective dans une perspective sociocratique, voire holocratique. Avoir des repères pour alimenter le processus de coopération s'avère pertinent à condition qu'ils ne soient pas normatifs, tant les situations sont hétérogènes.

C'est à partir de ces éléments, à l'appui de l'analyse de projets d'innovations sociales, en plus de l'analyse des entretiens avec des personnes accompagnant des processus de coopération interorganisationnelle qu'il s'agira de mieux définir la coopération interorganisationnelle dans un écosystème d'innovations sociales et d'identifier les processus et les leviers qui lui sont favorables.

* *

Finalement, sur le plan théorique, notre raisonnement logique considère le processus de coopération interorganisationnelle comme un vecteur favorable à la constitution d'un écosystème d'innovations sociales dans une perspective de rupture. Il ne s'agit pas de faire de ce raisonnement, un processus normé et normatif, mais de montrer ce qui, dans la coopération interorganisationnelle, favorise la mise en œuvre d'innovations sociales de rupture par la création d'écosystèmes spécifiques.

À présent, l'objectif de l'enquête qualitative est de montrer comment se déroule ce processus, et concrètement comment il se construit, avec ses continuités, ses ruptures, afin d'identifier les freins et les leviers sur lesquels il est possible d'agir. Est-ce que certaines configurations, certains déterminants ou conditions de coopération s'avèrent plus favorables que d'autres à la constitution d'un écosystème d'innovations sociales ? Pour cela, la proposition est d'aboutir à la construction d'une grille d'analyse, d'un référentiel susceptible de mieux outiller les chercheurs et les acteurs quant aux processus de coopération interorganisationnelle pour façonner des écosystèmes d'innovations sociales visant la rupture.

4. La coopération interorganisationnelle, outils & freins aux ISR

« Sur une centaine de missions, la problématique de coopération interorganisationnelle intervient dans 60 à 70 % des cas. [En tant que structure d'accompagnement], on voit de quelle manière ça devrait être fait, mais on n'a pas de leviers, parce qu'on est appelé pour faire autre chose. [...] Aujourd'hui, on n'accompagne pas vraiment d'acteurs hétérogènes qui veulent coopérer. C'est tout l'enjeu du LabCom Destins. » Loïc⁴², membre d'Ellyx.

Face à ce constat, et au-delà d'une vision normative et idéale typique, ce travail d'enquête et de R&D sociale vise à mieux qualifier la coopération interorganisationnelle dans les projets d'innovations sociales⁴³, et identifier les freins et leviers existants. Dans cette enquête, l'idée éprouvée – au sens de Dewey (1938) – est la suivante : la coopération constitue un levier activant la capacité d'un ensemble d'acteurs collectivement organisés, à mettre en œuvre une innovation sociale provoquant une transformation sociale.

« Ce qui nous manque, c'est une réflexion un peu générale, un peu globale, un peu structurée : à quoi il faut que je pense, comment je l'aborde, etc. C'est important, car la coopération passe par l'anticipation. Il faudrait pouvoir identifier des garde-fous. » Armand, membre d'Ellyx.

L'analyse des entretiens réalisés auprès d'Ellyx et de la Manufacture coopérative nous permet justement de mettre en exergue des approches complémentaires, parfois contrastées, de la coopération. Rappelons que l'objectif est de comprendre comment les membres de ces organisations, à partir de leurs expériences d'accompagnement, de recherche-action et de R&D sociale, envisagent le processus de coopération. L'analyse des entretiens a consisté à tirer les fils récurrents (mots, termes, événements, phénomènes) pour identifier une appréhension commune de la coopération interorganisationnelle. Ce travail aboutit à une qualification plus précise de la coopération interorganisationnelle dans les projets d'innovations sociales.

À plusieurs reprises, l'idée de garde-fou est revenue au cours des entretiens, quand j'ai posé la question de leurs besoins pour « mieux » accompagner la coopération, autant à Ellyx qu'à la Manufacture coopérative. C'est pourquoi il importe d'identifier les supports, les outils et les mécanismes à même d'instiller une coopération soutenant durablement des IS. Après avoir réalisé un travail sur la qualification de ce processus, j'ai cherché à identifier les conditions de réalisation de la coopération, sur le plan de la projection, de l'organisation, de la gouvernance, avec une attention sur la composition des collectifs et les relations entre les acteurs. Cette recherche exploratoire participe à la documentation, l'analyse et l'outillage des acteurs, en délivrant :

- Une définition étayée à partir des pratiques des acteurs spécialistes de l'accompagnement de coopération interorganisationnelle dans les projets d'IS ;
- Une grille d'analyse de ces processus sous forme de référentiel des leviers, des freins et des

⁴² Tous les prénoms ont été changés afin de respecter l'anonymat des personnes avec qui j'ai fait des entretiens.

⁴³ Afin d'alléger le propos, dans la suite de ce paragraphe, lorsque j'écris coopération, cela fait bien référence à la coopération interorganisationnelle dans les projets d'innovations sociales de rupture.

garde-fous de la coopération, illustrés par des cas.

La difficulté de cette analyse est d'éviter de tomber dans les travers de la normativité et de la prescription, tant les situations des projets peuvent varier. L'objectif est donc plutôt d'apporter **des repères** pour faciliter ces processus de coopération. C'est ce qui nous amène à raisonner de façon métaphorique, en comparant la coopération interorganisationnelle dans les écosystèmes d'IS, à la préparation d'un plat. En effet, pour réaliser un plat, il est possible d'utiliser **plusieurs recettes** pour un même plat. Il y a l'idée de « **faire à sa sauce** ». Il y a un peu de ça dans la coopération. Cette métaphore permet d'envisager des recettes de coopération, c'est-à-dire des repères à propos de la nature des ingrédients, qui se réfèrent à des mécanismes ou une suite d'évènements nécessaires à la mise en œuvre de la coopération, ce qui est recommandé et ce qu'il faut éviter. Dans cette recette, on partagera aussi les recommandations de cuisinier.ières expérimentées en matière de coopération, à savoir des extraits d'entretiens réalisés avec Ellyx et la Manufacture coopérative. Il est également possible d'envisager des outils d'animation adéquats ou des formes de contractualisation à utiliser.

La recherche s'est déroulée en deux temps, que nous présentons dans cet ordre par la suite :

- Entretiens et analyses des réflexions et expériences de spécialistes de l'accompagnement de coopération ;
- Analyse des configurations de coopérations des 6 terrains du LabCom.

4.1. La coopération interorganisationnelle dans les projets d'innovations sociales : définition, processus, freins & leviers

Définition de la coopération interorganisationnelle dans les projets d'innovations sociales

Aujourd'hui, la coopération constitue un terme plutôt galvaudé, utilisé dans de nombreuses organisations, alors qu'il recouvre des situations éclectiques. « *On parle de coopération alors qu'il n'y en a pas. Souvent l'adhésion à un réseau ou à une structure commune vaut coopération, mais ça ne veut pas dire coopération* » estime Loïc. Il importe donc de la définir.

De façon alternative, la coopération interorganisationnelle est qualifiée d'intercoopération. Elle est clairement distinguée de la collaboration, du partenariat ou encore de la mutualisation. « *La coopération est plus exigeante que la collaboration : ce n'est pas un projet 'one shot'* » Lena. La collaboration supplante la coopération lorsqu'un financement pour le projet est attribué à un seul acteur, ou lorsqu'aucune connaissance commune n'est produite. « *Ce n'est pas un partenariat (partager quelque chose de défini), ni seulement une mutualisation (la mise en commun de moyens).* » Laurent. La coopération n'est pas non plus synonyme de coopération. « *Ce n'est pas parce qu'il y a de la participation qu'il y a de la coopération.* » Louise. La participation constitue l'une des dimensions de la coopération.

De ces entretiens, résulte une première définition de la coopération interorganisationnelle dans les projets d'innovations sociales⁴⁴, dans une perspective intégrée :

La coopération interorganisationnelle se définit comme un processus créatif associant plusieurs

⁴⁴ Cette définition se rapproche de celle donnée plus largement à la coopération, tout en en précisant les contours du fait du sujet spécifique qui est étudié ici : la coopération interorganisationnelle dans les projets d'innovations sociales. (Charmettant et al., 2020)

acteurs complémentaires⁴⁵, qui souhaitent agir et s'engager collectivement pour répondre à un défi social, à travers un projet politique stratégique commun, impliquant à ce titre des actions conjointes, sources d'échanges réciproques, durables et équilibrées, et de nouvelles connaissances.

Il y a l'idée d'une œuvre commune, dans laquelle « *chacun trouve son compte, avec une idée de gagnant-gagnant* » précise Laurent. On relève la proximité des définitions et du vocabulaire des personnes interviewées, en remarquant toutefois que certains membres d'Ellyx insistent davantage sur la production de connaissance pour la définir, en l'associant directement à la R&D sociale. Cette définition se traduit par une déclinaison de plusieurs cheminements coopératifs possibles, selon la nature de l'IS, les acteurs de l'écosystème, l'environnement institutionnel, voire concurrentiel, le territoire concerné et l'histoire du projet, voire des acteurs entre eux avant le projet, comme le montrent les différents cas analysés durant cette enquête.

Une nécessaire coopération interorganisationnelle pour un projet visant une transformation sociale

La coopération interorganisationnelle devient nécessaire pour les projets portant une ambition de transformation sociale dans la mesure où une seule organisation n'est pas en mesure de porter l'ensemble des innovations à réaliser (changements organisationnels et institutionnels). Pour Louise, « *il y a trop de choses à bouger.* » La réponse à une problématique de société implique l'organisation de « *plusieurs acteurs, qui ensemble, par leur diversité, leurs statuts, leur 'multicompetence', vont être en capacité de renforcer leur capacité d'intervention* » Armand. Mais attention, à plusieurs reprises dans les entretiens, il est précisé, et ici nous citons Loïc que « *ce n'est pas parce qu'ils sont nombreux qu'ils peuvent le faire, c'est parce qu'ils sont de nature différente.* ». Leur complémentarité permet de « *croiser les visions pour voir les choses différemment, avec différentes lunettes* », d'après Laurent. Les capacités d'innovations et d'investissement d'une seule structure vont être limitées : « *Pour trouver des solutions innovantes, dans des environnements complexes, il est important de mobiliser toutes les parties prenantes* » explique Laurent. La spécificité de la dimension sociétale rend d'autant plus déterminante la coopération interorganisationnelle, que l'ambition de transformation est complexe et mobilise des ressources hybrides, au-delà du marché. C'est l'ampleur de l'ambition qui nécessite la coopération.

4.2. Référentiel des leviers, des freins et garde-fous de la coopération

Pour mieux appréhender le processus de coopération interorganisationnelle dans un projet d'innovations sociales, une grille d'analyse sous forme de référentiel a été réalisée. Elle revient sur les ingrédients, les garde-fous, les étapes, les moyens de l'entretenir et les défis de la coopération interorganisationnelle.

4.2.1. 6 ingrédients pour une recette de coopération interorganisationnelle réussie

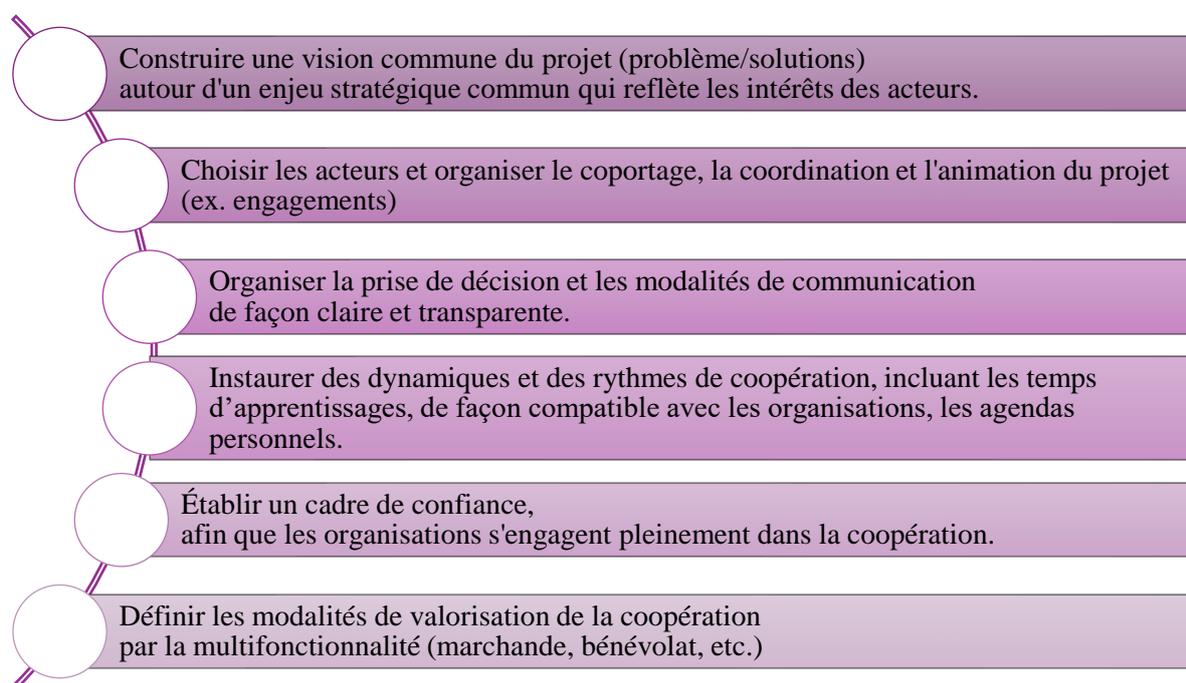
Venons-en à la recette. La question qu'on se pose est la suivante : qu'est-ce que serait un processus de coopération interorganisationnelle réussie ? En particulier, si on devait identifier les **principaux ingrédients nécessaires pour une coopération réussie** : quels seraient-ils ? Pour les entretiens, je demandais aux personnes interviewées d'identifier 5 ingrédients clefs, afin de les inviter à identifier les éléments qui leur semblaient les plus importants pour faciliter, entretenir une coopération

⁴⁵ Ellyx emploie quasiment systématiquement et unanimement le qualificatif « hétérogène ».

interorganisationnelle. L'alternative à la notion d'ingrédient (qui fait référence à la métaphore de la recette) peut être l'idée de **conditions favorables à la coopération**.

Cette question a pu être déstabilisante pour certaines personnes interviewées considérant qu'aucune coopération réussie n'existe, que jamais tous les ingrédients ne sont réunis. C'est ce qui nous a d'autant plus amenés à considérer l'existence de plusieurs configurations possibles (donc plusieurs recettes possibles, plusieurs manières de mélanger les ingrédients, si on poursuit la métaphore), avec selon les projets, des points forts et des points à travailler sur certains éléments. Autrement dit, imaginer une modélisation de la coopération interorganisationnelle réussie semble scabreux : le risque est de penser un idéal, en oubliant que « *dans la réalité des événements font dévier la direction de la coopération* » explique Louise. Nous avons donc raisonné à partir de 6 grandes catégories d'ingrédients (cf. figure ci-dessous), précisées plus amplement, parfois illustrées par des cas concrets.

Figure 7 : 6 ingrédients de la coopération interorganisationnelle



Source : J. Ballon, octobre 2021.

Si plusieurs outils d'accompagnement à la coopération interorganisationnelle (dits ustensiles pour appuyer la métaphore) sont mis en exergue dans l'analyse ci-dessous, les entretiens révèlent davantage l'importance de considérer un ensemble d'outils à mobiliser selon les situations, le contexte, les acteurs et les problèmes rencontrés.

« Il n'y pas de mallette à outils que j'utilise systématiquement : cela dépend de la coopération. » Armand

« Je n'ai pas d'idée arrêtée pour matérialiser les logiques de coopération dans des cadres juridiques spécifiques. » Lena

De façon générale, ces fiches outils ne se prétendent pas exhaustives et ont vocation à être enrichies, notamment en matière d'outils.

Construire une vision commune du projet (problème/solutions) autour d'un enjeu stratégique commun qui reflète les intérêts des acteurs.

Concrètement, il s'agit de :

- Au début du projet, et selon l'interconnaissance préalable des acteurs, prendre le temps de discuter collectivement, et à bâtons rompus, des intérêts (voire des intentions cachées, pour qu'elles ne soient plus cachées), ainsi que des enjeux stratégiques de chaque acteur dans le projet (au sens de projection, horizon), en vue de construire une stratégie commune :
 - Ce travail peut impliquer une négociation entre les acteurs, car il rend visibles des enjeux contradictoires, des tensions : et c'est important de le faire dès le début. Il faut prendre ce temps, sans que ça dure trop longtemps non plus (cf. 4).
- Bien identifier les besoins de chaque organisation dans la définition du problème afin d'en construire une vision commune ;
- Faire éventuellement appel à un tiers, dès le début de la coopération, pour fluidifier les échanges et aboutir à la construction d'un premier projet, qui pourra évoluer si besoin (cf. les « épices ») ;
- Travailler sur un référentiel de valeurs communes, en tenant compte de celles propres à chaque organisation, voire de ses représentant.es ;
- Construire et mettre à jour un récit commun autour du projet, comme vecteur d'identité commune, outil de transmission pour faciliter l'intégration des nouveaux acteurs le cas échéant :
 - ex. avoir un document dédié, comme le rapport d'activités annuel qui peut venir alimenter cela, ou les rapports rendus aux financeurs le cas échéant.

Paroles de cuisinier.ières expérimenté.es

« Je ne pense pas que ça puisse se faire beaucoup en amont, mais comme ça demande d'être vraiment en confiance pour se livrer en tant que structure, il faut bien apprendre à se connaître par le travail ensemble, dans l'action. [...] Et après on peut initier un travail de partage, de livraison, d'ouverture à ces enjeux » Louise.

« Il faut bien identifier les intérêts communs et que l'un n'ait pas plus d'intérêts que l'autre, ou alors que ce soit bien identifié et dit, qu'on sache le volume d'engagement auquel ça correspond, pour que le collectif réussisse à l'identifier » Louise.

« Un enjeu stratégique commun dans lequel les intérêts des uns et des autres trouvent à s'exprimer, et s'il est contraint, c'est de façon négocié et perçu, dans la transparence. » Lena

« Ce qui est central : la clarification sincère, par chaque organisation, des attentes, des besoins, des apports, des intentions de mise en commun. » Laurent

« C'est important que chacun réussisse à connaître les enjeux stratégiques des autres. On peut s'entr'alimenter entre structures, si on sait bien où l'autre a envie d'aller. Il faut bien connaître les positionnements stratégiques de chaque membre du collectif » Louise.

« Le récit est d'autant plus important à construire, que le projet est mené par un ensemble d'acteurs hétérogènes, donc des personnes très différentes » Loïc.

Les ustensiles disponibles

- Une charte des valeurs pour le projet ;
- Un travail sur une représentation graphique (comme une frise) pour se représenter le futur (cf.

Future design de Tatsuyoshi Saijo, 2020) ;

- Organisation d'un dialogue de mise en commun des attentes avec la pédagogie de Jean Vassileff⁴⁶ :
 - o Qu'est-ce que j'attends :
 - a. de ce projet de coopération pour mon organisation ?
 - b. du groupe qui peut déboucher sur un cadre commun ?
 - c. du processus, des animateur.trices de la coopération ?
- Faire appel à un tiers pour s'assurer de construire des bases solides de coopération ;
- Les outils d'intelligence collective aident un groupe à s'organiser, à réfléchir et produire ensemble, comme les six chapeaux de Bono.
- Outils de projections pour visualiser le résultat attendu : intérêt de la facilitation graphique, qui propose une synthèse visuelle simple.

Illustration par une expérience

C'est d'abord en répondant à l'appel à manifestation d'intérêt des Labomobile+ que le Laboratoire citoyen de la Transition commence à construire une vision commune. C'est ensuite grâce à la première phase d'accompagnement que les organisations discutent ensemble du projet commun en exprimant leurs besoins et leurs attentes dans ce projet.

Choisir les acteurs et organiser le coportage, la coordination et l'animation du projet

Concrètement, il s'agit de :

- Penser la composition des acteurs qui coportent le projet :
 - ex. : Complémentarités de leur compétence.
- Clarifier la place et le rôle des acteurs présents et futurs :
 - Ex. : imaginer différents niveaux de cercles.
- Instaurer une coordination/animation claire de la coopération entre les acteurs pour entretenir la coopération :
 - Cela peut impliquer un tiers, voire il peut être intéressant de faire intervenir un tiers dès le début du projet.
- Discuter et statuer des engagements des acteurs, en fonction de ses capacités, et des besoins du projet, qui au fil du processus peuvent évoluer (cf. 6).
- Penser les modalités d'inclusion progressive de nouveaux acteurs, qui peuvent être hétérogènes, selon les besoins du projet (compétences, réseaux, capacité d'action) et la capacité des acteurs coopérant à les accueillir.
 - Intervient avec l'avancement du projet, c'est-à-dire pas nécessairement dès le début.

⁴⁶ Source : Jean Vassileff, *La pédagogie du projet en formation*, Lyon, Chronique Sociale, 1997
 URL : http://www.unige.ch/fapse/life/archives/livres/alpha/V/Vassileff_1997_A.html

Paroles de cuisinier.ières expérimenté.es

« Pour être pertinente, la coopération doit être coordonnée. » Lena

« Un projet est incarné par des personnes qui s'y investissent au nom de leur organisation avec toutes leurs compétences. » Laurent

« La richesse et l'intérêt de la coopération, c'est la présence d'acteurs avec des visions différentes. C'est intéressant pour ne pas s'enfermer dans une certaine vision. Plus que la diversité des approches, ce qui peut être problématique, c'est d'avoir une approche trop enfermante, qui empêche de voir autre chose. On se met à porter des lunettes opaques, qui empêche de voir tout ce qui est en dehors. » Armand

« Il faut des acteurs opérationnels qui se mettent en action, au contact direct avec la problématique, des acteurs avec un regard un peu transversal, des acteurs publics qui posent le cadre, les conditions par rapport à la problématique. » Salomé

Les ustensiles disponibles

- Cartographie des acteurs, de leurs besoins, de ce qu'ils partagent.

Organiser la prise de décision et les modalités de communication de façon claire et transparente

Concrètement, il s'agit de :

- Mettre en œuvre des canaux de communication claire, des canaux de prise de décision transparents, de se mettre d'accord sur les modalités de prise de décision (vote majoritaire, gestion par consentement), éventuellement sur les modes de désignations des représentants ou responsables (élections avec candidats ou sans candidats, recrutement, etc.) ;
- Préparer et organiser en amont et pendant les réunions des acteurs : ordre du jour, animation, temporalités, répartition des rôles et de la parole, prise de note, plan d'action, répartition des tâches à réaliser et diffusion du compte-rendu ;
- S'assurer que les modes de communication sont suffisants pour que chaque acteur se sente entendu.
- Organiser et formaliser la coresponsabilité du projet par et entre l'ensemble des acteurs ;
- Autant la communication que la gouvernance font l'objet d'un processus d'apprentissage qu'il importe de considérer, pour mieux l'intégrer comme un élément de la temporalité de la coopération (cf. rubrique « épices »).

Paroles de cuisinier.ières expérimenté.es

« Établir des formes de communication pour que chaque acteur se sente entendu, ça passe par un apprentissage et par la mobilisation de compétences individuelles et collectives. » Maxime

« La transparence est un élément qui renforce la certitude que chaque organisation œuvre pour le projet collectif. » Maxime

« Mettre en commun un cadre de référence, qui ne soit pas trop lourd, et qui fixe ce qu'on s'interdit de faire dans la coopération. » Laurent

Les ustensiles disponibles

- Organiser la distribution de la parole dans les réunions de façon équitable, voire égale ;
 - Répartir les rôles au début de la réunion entre l'animateur.trice qui anime la réunion, le scribe qui prend les notes et une personne qui note la prise de parole et contrôle le

temps de parole.

- Il peut aussi être instauré des règles limitant le temps d'intervention de chaque personne pour éviter que certaines monopolisent la parole.
- Préparation collective des ordres du jour en amont de la réunion.

« La distribution de la parole en réunion notamment : c'est une chose toute simple, mais c'est vraiment le béaba pour travailler ensemble, ensuite on peut ajouter d'autres outils et méthodes de travail » Maxime.

Illustration par une expérience

Cf. le projet du Laboratoire citoyen de la Transition.

Instaurer des dynamiques et des rythmes de coopération incluant les temps d'apprentissages, de façon compatible avec les organisations & les agendas personnels

Concrètement, il s'agit de :

- De penser la coopération par l'action : s'il importe de penser la coopération, c'est par l'action qu'elle se construit plus que les discussions ;
- Organiser un temps d'échange à propos des temporalités de chaque organisation et leur représentant ;
- Construire les temporalités de la coopération, afin qu'elles soient compatibles celles de chaque organisation ;
- Porter une attention au rythme, à la vie de la coopération, qui nécessite d'être entretenue, d'où l'importance d'entrer dans l'action :
 - Les rituels importent dans la coopération : cela consiste notamment à célébrer régulièrement les avancées, les réussites du projet commun. C'est un moyen de souder le groupe autour d'un événement convivial, favorisant par-là, l'interconnaissance et la compréhension interpersonnelle et interorganisationnelle.
- Entretenir une forme d'enrichissement itératif des acteurs impliqués par la coopération au sein du projet ;
- Prendre en compte le temps d'apprentissage à la coopération, en particulier quand les personnes, les organisations ne se connaissent pas : le temps de se connaître pour se faire confiance.

Paroles de cuisinier.ières expérimenté.es

« Aller vers des actes de concrets de coopération dans la production et les échanges » Lena

« Avoir une ambition forte & être capable d'avancer concrètement dans la coopération sur des étapes modestes. Apprendre à travailler ensemble progressivement, pour se faire confiance, et ensuite aller vers de grands projets ambitieux. Think big & start small. ». Laurent

« Il y a le fait d'être investi dans l'action, c'est-à-dire qu'il faut que chacun réussisse à se positionner dans la mise en œuvre de cette action. Il faut identifier au préalable, avec quels outils chacun va s'engager : certains vont s'engager avec des outils réglementaires, d'autres avec des outils très opérationnels (pratiques, manières de s'organiser), d'autres des nouveaux outils de coordination, de planification. Que chacun sache avec quels outils il va venir » Louise.

Les ustensiles disponibles

Définir le rôle de l'animation, ainsi que la personne ou l'organisation qui l'assure (ça peut être un tiers), sachant que cela peut tourner, selon les besoins et les règles définis « [L'animation vise à] assurer que la confiance s'opère, que la circulation d'informations fonctionne, que la prise de parole soit possible pour l'ensemble des acteurs. Cela implique de veiller au positionnement [des personnes] dans une salle de réunion [prend en charge la] préparation de documents. Ça renvoie à une posture de médiation. C'est compliqué comme posture de pluripartialité : je ne suis pas neutre, mais je me positionne en faveur des positions qui font avancer le groupe » Armand.

- Pour organiser l'émergence et le développement du projet, mobilisation d'outils de programmation de projets pour définir les étapes possibles.
- Organiser des temps conviviaux et festifs réguliers pour faciliter et renforcer l'interconnaissance et la compréhension, entretenir la coopération et des relations plus personnelles

*« C'est important de passer du temps ensemble, en dehors du cadre professionnel »
Loïc.*

« Il y a besoin de temps forts, y compris des temps conviviaux. La coopération s'entretient par du vivre-ensemble et du fêter ensemble. Il faut fêter les étapes du projet, les réussites, etc. » Maxime.

Illustration par une expérience

Cf. Le cas du Laboratoire citoyen de la Transition.

Instaurer un cadre de confiance afin que les organisations s'engagent pleinement dans la coopération

Concrètement, il s'agit de :

- Introduire un engagement de la part des acteurs à une transparence forte à propos des enjeux de la coopération, et garantir le cadre pour que ce soit possible ;
- Faire état de ce qui pourrait poser problème ;
- Déterminer collectivement les règles du jeu en conséquence ;
- Formaliser les engagements respectifs des uns et des autres, y compris en cas de non-respect de ses engagements ;
- Entretenir et nourrir la confiance interpersonnelle et interorganisationnelle entre les acteurs, tout au long du processus, avec une méthodologie adaptée.

Paroles de cuisinier.ières expérimenté.es

« La confiance est indispensable pour que les coopérations soient de qualité. [...] Face aux différences culturelles et organisationnelles fortes, la confiance vient mettre de l'huile dans les rouages de ces différences » Louise.

« Les liens interpersonnels des membres des organisations impliquées sont un facteur déclenchant la coopération interorganisationnelle. C'est important, car ça évite les longues discussions et accélère la coopération. » Maxime

« La confiance est indispensable pour que les coopérations soient de qualité [...] pour mettre de l'huile dans les rouages de ces différentes organisations ». Lena

« Ce n'est pas tout de semer la graine de la confiance, mais il faut l'arroser. »
 Laurent

« La capacité à se faire confiance : ça se travaille. Il peut y avoir besoin d'expérimenter. » Loïc

« La coopération interorganisationnelle, c'est plus des questions de postures que d'outils spécifiques. » Loïc

Les ustensiles disponibles

- Établir des règles de coopération, en s'appuyant sur les pratiques observées au sein du groupe.

« C'est vraiment important que les règles partent des observations et des expériences vécues par le groupe » Maxime.

- Elles peuvent être formelles ou informelles, orales ou écrites : cela dépend des besoins des acteurs impliqués et du projet. D'ailleurs selon les cas, ces règles ne définiront pas nécessairement les mêmes choses.

« Il n'y a pas de normes en termes de règles : tout dépend du projet, de son activité » Maxime.

- Faire évoluer les règles au fil de l'évolution des projets et en fonction des besoins : garder une souplesse des règles tout en les formalisant

« On a souvent besoin d'un minimum de règles pour démarrer. Souvent, c'est mieux de formaliser des règles au fur et à mesure, dans les pratiques collectives, en fonction des besoins, des évolutions du projet (taille, enjeux). »

- Cela peut passer si les acteurs impliqués dans le projet expriment le besoin par la définition collective d'une charte des engagements, d'une convention ou encore d'un accord de consortium

« Il existe déjà les solutions juridiques qui formalisent les choses. [...] Il faut pouvoir combiner, transformer le cadre juridique existant pour construire un cadre de coopération qui définit bien les rôles de chacun, la dynamique. [...] Mais, attention, ça ne suffit pas de se dire : on a une bonne convention ou un bon accord de consortium. » Louise.

Illustration par une expérience

Ex. chartes Labomobile+ (cf. projet du Laboratoire citoyen de la Transition).

Ex. Charte de consortium comme 100% Transition.

Définir les modalités de valorisation de la coopération interorganisationnelle par la multifonctionnalité

Concrètement, il s'agit de :

- Discuter du modèle économique du projet, en considérant ses dimensions multifonctionnelles (Ballon, 2020), au sens où l'idée d'une transformation implique des processus non marchands ;
- Trouver les ressources suffisantes pour mettre en œuvre la coopération (attention à la sous-estimation des besoins) : le temps, le bénévolat, le salariat, le temps de travail, les subventions, les dons, les contributions, etc. ;

- Préciser la quantité et les modalités d'investissements et d'échanges entre les acteurs - qu'est-ce que j'apporte au projet commun, qu'est-ce que je souhaite en retirer, quels risques je suis d'accord de prendre - avec une attention à établir des relations réciproques, avec une certaine équité ;
- Établir des modalités de capitalisation et de valorisation des expérimentations et des nouvelles connaissances produites.

Paroles de cuisinier.ières expérimenté.es

« *Qu'est-ce qu'on met dans le panier commun ?* » Lena

« *Éviter les sentiments de frustration et rechercher une forme d'égalité des contributions. [...] La coopération n'est pas un sacrifice. [...] Quand on coopère, on recherche à la fois un intérêt collectif et à respecter l'intérêt des organisations, leurs besoins.* » Maxime

« *La coopération est liée à la création de connaissances nouvelles, qui passe par le partage d'idées, de controverse, le fait de mieux se connaître* » Loïc.

« *La coopération implique un coportage des risques, avec la considération qu'une petite association ne prendra pas les mêmes risques qu'une grande association, mais bien que chacun porte sa part de risque* » Salomé.

« *L'enrichissement itératif des actions, c'est une condition de pérennité d'une action à mener ensemble, c'est-à-dire que chaque membre puisse y réinjecter son analyse, son intelligence, ça alimente le collectif : que ce soit prévu en amont, qu'on puisse réinjecter de la matière pour le faire évoluer, le modifier* » Louise.

Les ustensiles disponibles

Organiser un espace pour penser les moyens alloués pour rendre possible cette coopération. « *Quel est le pas qu'on veut faire chacun les uns envers les autres ? Qu'est-ce que ça nous coûte ? Qu'est-ce que ça me 'rapporte' ? [...] Il y a une logique d'équité de la contribution, même si c'est pas une égalité. [...] On est sur des logiques de partage de l'effort.* » Loïc.

4.2.2. Trois épices transverses pour entretenir la coopération

L'analyse des ingrédients favorables à la coopération nous a permis d'identifier des redondances transversales que nous avons choisi de distinguer des ingrédients, en les considérant, pour filer la métaphore, d'épices pour agrémenter le processus de coopération de façon continue. Et ces épices ont toutes leur importance dans le processus de coopération interorganisationnelle.

Concrètement, il s'agit de :

- Apprécier et valoriser les apprentissages continus de la coopération :
 - Ces apprentissages traversent chaque grande catégorie d'ingrédients ;
 - Cela veut aussi dire que cela passe par un processus d'essais-erreurs, qu'il importe de considérer et d'accepter.
- Anticiper (étapes, accélération, tensions possibles) pour favoriser la pérennité de la coopération :
 - Exercice peu évident, qu'une frise chronologique illustrant le passé (ce qui a été fait), le présent (ce qui est en train d'être fait) et futur (ce qu'on souhaite réaliser) peut aider à

visualiser. Ce travail peut également être facilité par un acteur tiers extérieur ou par comparaison avec des projets comparables.

- Réinterroger régulièrement le projet et sa mise en œuvre, son périmètre et ses membres, son contexte de départ, les solutions à apporter, la stratégie et le fonctionnement (cf. ensemble des 6 ingrédients précités) :
 - Car il importe d'appréhender l'évolution continue du projet et d'être en capacité de faire évoluer la structure qui la porte.
 - Les 6 chapeaux de Bono peuvent ici être utiles.

4.2.3. Les garde-fous de la coopération interorganisationnelle

Au cours d'un processus de coopération interviennent des tensions et des conflits, qui ne représentent pas en soi un problème, mais dont il importe d'avoir conscience, pour les anticiper et y remédier.

« La notion de crise – au sens de tension - est inhérente à la coopération. C'est important d'emblée d'admettre qu'il pourra y avoir des tensions, voire des conflits. Le reconnaître et l'anticiper pour mieux le prendre en compte, en dédramatisant ces événements-là. Y réfléchir avant qu'ils surviennent, de manière à amortir leurs effets » Maxime.

Il est possible d'identifier six événements, processus et situations qui mettent à l'épreuve la coopération interorganisationnelle d'un projet d'innovations sociales. On les nommera garde-fous au sens de situations qu'il faut éviter. Pour chacun, nous indiquons différentes situations « à risque » pour la coopération, ainsi que des extraits d'entretiens, parfois les solutions à imaginer pour les éviter voire des illustrations. L'idée ici est de faire état des situations qui peuvent intervenir, en indiquant des moyens pour les éviter, qui doivent être considérés et discutés collectivement. On remarque que, si certains éléments s'avèrent être le contraire des ingrédients précédemment cités : ce n'est pas toujours le cas, montrant l'intérêt de cette analyse.

Figure 8 : Six choses à éviter dans la coopération interorganisationnelle



SOURCE : J. BALLON, OCTOBRE 2021.

1. Absence de partage transparent et équitable d'un projet commun autour d'intérêts communs

Voici des exemples de situations :

- Lorsqu'il n'y a pas de partage d'une vision stratégique commune, d'intérêts communs clarifiés ;
- Quand les inégalités de contribution, d'intérêts stratégiques sont trop fortes et mal comprises, c'est-à-dire jugées inéquitables, injustes ;
- S'il y a un manque de transparence des intérêts de chacun dans le projet commun ;
- Si les acteurs ne parviennent pas à se projeter ensemble dans le futur, ça veut peut-être dire que la coopération n'est plus pertinente ou alors que le projet doit être revu.

Paroles de cuisinier.ières expérimenté.es

« La coopération peine à exister, quand très vite des logiques de concurrence entrent en jeu. » Louise.

« Quand les intérêts de chaque acteur ne sont pas clarifiés, cela tend à créer de la défiance entre les acteurs » Armand.

« Lorsqu'il n'y a pas vraiment de stratégie, de projection commune, les acteurs participent sans savoir vraiment pourquoi. Ou alors ils n'osent pas dire les raisons pour lesquelles ils coopèrent, notamment comme instrument de développement de leur organisation. Ça, c'est problématique ! » Loïc

Illustration par une expérience

L'absence d'un projet commun du fait des divergences d'intérêts et de stratégies n'a pas permis pour l'instant à Écoosystème de construire une dynamique coopération interorganisationnelle autour d'un projet d'innovations sociales.

2. Absence d'une dynamique collective rassemblant les acteurs & manque de transparence

Voici des exemples de situations :

- Si un acteur agrège et coordonne les acteurs autour de lui, sans coporter la démarche : engagements trop déséquilibrés, désengagement des acteurs ;
- Si un seul acteur construit pendant trop longtemps seul le projet pour ensuite proposer de partager la vision et la mise en œuvre : le partage du projet est inégal ;
- Quand les règles de financement attribuent à un seul acteur, par exemple une subvention, qui peut le redistribuer, il y a un risque d'engendrer une collaboration plus qu'une coopération, car cela empêche le partage commun ;
- Quand le projet est trop orienté vers les intérêts d'un seul acteur ;
- Lorsqu'une multitude de structures en crée une nouvelle sans articuler leur contribution respective dans le projet commun, ce qui peut induire un risque d'être mises dans l'ombre de la nouvelle structure.

Paroles de cuisinier.ières expérimenté.es

« C'est plus facile de faire coopérer les acteurs sur des projets d'intérêt général, plutôt que la somme des intérêts particuliers. Ce qui peut poser problème, c'est quand les enjeux sont trop orientés sur un acteur spécifiquement. Ça ne va pas permettre d'inclure. Le processus de coopération peut alors être dévoyé dans l'intérêt d'un seul acteur. » Armand

« Le problème, c'est quand ce ne sont pas les bonnes personnes qui sont présentes, et qu'elles ne s'engagent pas. » Loïc.

« Si on ne parvient pas à travailler ensemble, de façon coordonnée, ce sera difficile de répondre à une ambition forte, et de générer les transformations qu'on espère générer. » Louise.

« La coopération entre collectivités publiques et entreprises collectives, c'est quand même un sacré pari. Cela pose le problème du changement d'interlocuteur lié au rythme des mandats qui perturbe la coopération long terme. Il y a aussi le problème de conflictualité à propos des différentes appréhensions de l'intérêt général : vision politique (élu), service public (agents de services) et socioéconomique et environnemental (SCIC). L'arbitrage n'est pas simple pour les acteurs. » Maxime.

Illustration par une expérience

« [Le projet la Dordogne], c'est un consortium avec des pratiques de collaborations. Enfin, c'est quand même plus que ça, mais la question qui se pose, c'est si l'initiateur s'en va : qu'est-ce qui se passe ? [...] Est-ce que ça joue sur leur développement ou pas ? » Louise.

Ce projet est initié par une entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) dans le champ de l'aide à domicile, en partenariat avec l'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), la fédération d'aides à domicile et le département. L'objectif est de faire évoluer le métier d'aide à domicile vers des activités de liens sociaux, à partir d'activités culturelles et sportives. L'un des enjeux de ce projet : associer les acteurs publics qui ne s'engagent pas suffisamment. Or « toute la coordination de la vie à domicile est financée et coordonnée par des acteurs publics. Si on n'a pas d'acteurs publics dans la boucle, on ne peut pas avancer. On n'a pas les leviers pour aller plus loin, car c'est eux qui posent le cadre ; c'est eux qui décident les conditions de financements. Si le cadre public ne change pas, les règles du jeu ne changent pas » explique Louise. En effet, il y a un second problème : le projet émerge de l'idée d'un acteur qui va ensuite chercher des partenaires opérationnels stratégiques pour la mettre en œuvre. Cette situation rend difficiles les discussions sur les apports et les bénéfices de chaque organisation dans le projet. Cet exemple montre finalement l'importance de commencer la coopération interorganisationnelle dès l'émergence de l'idée : pour partager le projet, les responsabilités afférentes, les retombées économiques, les ambitions, la stratégie, etc.

3. Temporalités des organisations, du projet et de la coopération non prises en compte

Voici des exemples de situations :

- Les temporalités des différents acteurs et leurs attentes sont trop contrastées, générant des tensions entre eux ;



- Lorsque la coopération fait l'objet d'une pression à court terme, alors même que la coopération nécessite du temps ;
- Difficulté à trouver le temps du partage, la disponibilité nécessaire à la coopération : il y a un problème de temporalité aujourd'hui pour trouver le temps de coopérer ;
- La coopération est un processus long : la multiplication des réunions qui ne sont pas suivies d'actions ni de suivi des actions, l'incapacité du groupe à se donner un temps suffisamment long, peut générer des frustrations ;
- Mais, si la coopération s'enlise et ralentit de façon trop importante, précisément quand la mise en œuvre d'actions concrètes se fait trop attendre, les acteurs s'essoufflent et le collectif s'use, pouvant générer de la démotivation, du désengagement.

Paroles de cuisinier.ières expérimentés

« Dans les collectifs, on le voit beaucoup : il faut 10 réunions pour se mettre d'accord sur les valeurs avant qu'on ait fait quoi que ce soit. C'est désespérant pour les acteurs. Il faut être le plus vite dans l'action et se prévoir un cadre d'amélioration, d'enrichissement continu de nos valeurs. Ne pas se dire qu'on va tout baliser avant de démarrer, parce que sinon, on démarre trop tard. On perd beaucoup de gens en route. La vraie connaissance des acteurs : elle se fait dans l'action. Elle ne se fait pas en réunion autour d'une table. On peut intellectuellement être tout à fait d'accord, mais en conflit dans l'action » Louise.

« Il ne faut pas se dire d'emblée « on va coopérer » directement, car le risque, c'est d'avoir des accords de coopération bâtis sur des éléments idéologiques, abstraits, sources potentielles de problèmes au moment de les mettre en œuvre » Maxime.

« Il faut qu'on retrouve le temps de partager, pour pouvoir coopérer. On est contraint par le temps. Alors, quel est le cadre dans lequel on peut se donner la temporalité, les conditions pour le faire, dans une semaine qui est de plus en plus fractionnée » Loïc.

« C'est important le rythme et la dynamique de la coopération. La coopération a besoin d'être nourrie. Ce n'est pas quelque chose qu'il faut trop faire traîner. Il faut plutôt essayer de se mettre d'accord sur un petit nombre d'éléments pour commencer la mise en œuvre et éviter l'usure, l'essoufflement du collectif » Maxime.

Illustration par une expérience

Si plusieurs réunions, séminaires, textes et réflexions ont déjà réuni et motivé les membres d'Écoosystème, on remarque une difficulté dans la mise en œuvre concrète d'actions, à l'exception d'une partie de ce projet ambitieux : aujourd'hui, les Licoornes.

4. Mauvaise qualité des relations, posture non coopérative

Voici des exemples de situations :

- Mauvaise qualité des interactions entre acteurs (cf. manque de confiance) ;
- Absence de confiance entre acteurs : la confiance est fragile, sans l'entretenir elle risque de se déliter ;
- Difficile partage des responsabilités, de la valeur, car logique de concurrence ;
- Sous-estimer les tensions concurrentielles ;

- Une ouverture trop large du projet à des acteurs trop différents qui ne parviennent pas à travailler ensemble ;
- Si les différences entre les acteurs ne sont pas explicitées clairement, en particulier au début, s'il persiste de forts non-dits, controverses, le risque que la coopération se transforme en conflit ;
- L'instabilité des personnes dans des emplois courts termes & l'instabilité géographique pénalisent le processus d'intercoopération (ex. rupture de confiance) ;
- Quand le leadership n'est pas traité : ce n'est pas en soi un problème, c'est le fait de ne pas le considérer et d'envisager aussi la suite du projet sans ce leader qui est problématique.

Paroles de cuisinier.ières expérimenté.es

« Il faut de la controverse, du conflit sur les valeurs. Le conflit est intrinsèque à la coopération. Il faut identifier les valeurs qui divisent/rassemblent. Attention aux non-dits : il faut mettre à plat les différends. » Loïc.

« Ça peut être important de faire évoluer les rôles : que la fonction de pilotage soit tournante » Salomé

« Il faut entretenir la diversité et l'ouverture du collectif, avec de nouveaux partenariats. [...] Mais rassembler des collectivités territoriales, des ministères, des acteurs de l'ESS, etc. renforce les risques d'échecs de la coopération » Loïc

« Comment créer des archipels de collectifs coopérants qui soient en posture de coopération ? Il y a une complexité liée à l'articulation de différents espaces de coopération, qui ont chacun leur propre identité, besoins & rythme. Les problèmes d'orchestration, de décalages entre organisations sont trop récurrents » Maxime.

« Il faut éviter que ça dérive vers un jeu d'égo : qu'on soit là pour se valoriser, que ce soit un système de tout à l'égo ou avec un acteur qui souhaite 'se faire mousser' » Laurent.

Les ustensiles disponibles

- Activer l'animation pour reconstruire un cadre propice à la confiance, et ainsi réactiver la circulation d'informations, fluidifier la prise de parole entre les acteurs : il peut être pertinent dans ce cas de faire appel à un tiers qui pourra faciliter la résolution de relations difficiles ;
- Outils de médiation et de résolution de conflits pour ne pas s'arrêter à la première tension ;
- Établir quelques règles fondamentales :
 1. La bienveillance a priori,
 2. Le souhait que les autres réussissent aussi,
 3. La réciprocité des échanges,
 4. Créer des cadres de références pour lancer une alerte, voire sanctionner un acteur, s'il ne joue pas le jeu de la coopération.

5. Absence d'adaptation et d'évolution du projet et de son organisation

Voici des exemples de situations :

- Le groupe reste plutôt fermé, visant à conserver une certaine homogénéité entre les acteurs, au risque de rejeter la possibilité et l'intérêt pour le projet d'accueillir des acteurs différents. Il y a alors un risque d'entre-soi. ;

- Lorsque les règles de coopération sont trop figées.

Les ustensiles disponibles

« Il faut garder une flexibilité des règles et du cadre : qu'il y ait une souplesse, une spontanéité dans la vie du collectif » Salomé.

6. Moyens insuffisants alloués à la coopération

Voici des exemples de situations :

- Sous-estimation/absence de moyens suffisants pour mettre en œuvre et entretenir la coopération, sur le plan des ressources humaines, des ressources matérielles, de l'animation et du temps d'animation ;
- Il y a un risque à s'en tenir à des discours, car cela peut aboutir à des divergences de compréhension. De fait, le vocable oral est plus variable que l'écrit ;
- Lorsque la coopération naît d'une obligation politique ou d'une pression externe, qui exigeraient la coopération d'acteurs, pour des raisons économiques, de rationalisation.

Paroles de cuisinier.ières expérimenté.es

« Depuis 10 ans, il y a une forte contrainte institutionnelle qui pèse sur les associations pour mutualiser, dans un contexte de forte réduction des subventions publiques » Salomé.

« À un moment donné, formaliser la coopération est une forme de garde-fou pour sa réussite » Maxime.

« Le principal frein : c'est le temps du partage. Je vois aussi les problèmes de temporalité, de disponibilité. [...] Il faut qu'on retrouve le temps de partager. [...] On est contraint par le temps. [...] Nos semaines sont de plus en plus fractionnées » Loïc.

« Si on veut de la coopération avec des acteurs publics, il faudrait imaginer un budget pour tester des outils avec des assos, des entreprises, des acteurs qui acceptent d'être dans une démarche d'expérimentation et de porter la responsabilité de son issue » Louise.

Les ustensiles disponibles

- Réaliser une évaluation adaptée, et non sous-estimée, du temps et des moyens nécessaires à l'animation du processus de coopération, notamment pour faire appel à un tiers animateur ou médiateur.

Illustration par une expérience

Le développement d'Écosystème s'est, pour l'instant, arrêté, notamment par manque de moyens alloués au projet, en particulier au sein du Collectif Transition citoyenne, qui constitue l'organisation centrale de sa mise en œuvre.

En synthèse, face à ces tensions potentielles, il pourra être opportun à certains moments clefs (au début,

en cas de crise, à l'occasion d'un changement stratégique) de recourir à un tiers peut faciliter la résolution des problèmes et des tensions, qui intervient alors comme un médiateur.

Paroles de cuisinier.ières expérimenté.es

« À certains moments, la présence d'un tiers extérieur au cercle de coopération, qui réalise ces évaluations, peut garantir une forme de neutralité dans la façon dont les processus sont mis en œuvre, pour que chacun puisse trouver sa place » Maxime.

« J'interviens souvent auprès de collectifs sur des thématiques de coopération. Mais souvent j'arrive trop tard : la situation est alors déjà très tendue. Il faudrait être plus souvent associé en amont des processus de coopération. » Laurent.

4.2.4. Les étapes essentielles d'un processus de coopération interorganisationnelle

Un projet d'innovations sociales dans une logique de coopération interorganisationnelle se construit au fil d'un ensemble d'étapes. Attention, il ne s'agit pas de définir une trajectoire normée et systématique. Selon le projet, son histoire, le contexte ou encore les acteurs impliqués, le processus de coopération pourra prendre différents chemins. Pour Loïc, « *Il n'y a pas de trajectoires spécifiques : il y a autant de trajectoires que de projets.* » Néanmoins, en considérant les ingrédients favorables mentionnés ci-dessus, et en s'appuyant sur les projets étudiés dans cette recherche, en plus de l'expérience des accompagnants interrogés dans cette enquête, un certain nombre de récurrences permettent d'identifier des étapes favorables au processus de coopération.

D'emblée, ce qu'il importe de souligner, et qui traverse sans doute ces étapes de façon transversale, c'est que, dans le déclenchement de la coopération, ce qui est souvent fondateur, c'est une réalisation commune (un événement, une réponse concrète sur un territoire, un nouveau service), qui va enclencher une phase où les organisations vont se rapprocher, apprennent à se connaître, construisent des liens, et où on va chercher des zones de divergences pour les traiter. Chaque étape détaillée ci-dessous est également représentée sous forme de schéma ci-après.

1. Une première étape de réflexion à propos de l'idée du projet elle-même : il s'agit de l'identifier, de le penser voire de l'écrire.
2. Une deuxième étape vise à rassembler, après les avoir identifiés, les acteurs pertinents, nécessaires et légitimes à l'occasion d'une première réunion pour mettre en œuvre le projet.
3. Une troisième étape d'analyse consiste à faire un état de l'art, des pratiques existantes pour positionner le projet, en passant par exemple par un travail de R&D sociale. À cette occasion, le projet sera plus amplement précisé, un travail de réseau et de rencontres d'autres acteurs pourra intervenir, voire mener à l'invitation de nouveaux acteurs à rejoindre la démarche d'innovation sociale. C'est aussi le moment où sont précisés les besoins du projet (notamment financier) et les actions à mener.

La quatrième étape est triple et marque un moment important du projet : les acteurs entrent dans une démarche de projet commun et commencent à mener des actions communes.

4. Il y a une phase d'interconnaissance entre les personnes représentant chacune des organisations et entre les organisations. Cette étape est essentielle, au sens où elle nécessite d'être attentifs à la clarification et l'authenticité des motivations, attentes, besoins et contributions spécifiques de chaque organisation et de chaque représentant.e des organisations

par rapport au projet. L'objectif est d'instaurer un climat de confiance entre les acteurs. Sans cela, le risque est que l'objet commun soit fragile, pouvant mener à un épuisement des organisations, car il s'avère par exemple éloigné de leurs besoins et attentes respectives. « *C'est le moment il faut se dire clairement les choses, y compris des enjeux qui peuvent apparaître mesquins. Si on n'est pas dans le jugement : on peut en tenir compte* » explique Laurent.

4.bis. Intervient alors une quatrième étape bis de coconstruction du projet avec l'ensemble des acteurs, par exemple à l'occasion d'un séminaire, qui vise à acter une projection commune autour du projet, penser son organisation, la stratégie à adopter, en précisant les ressources et les moyens qu'il faudrait engager, notamment sur le plan de l'animation. C'est aussi le moment où il importe d'établir une première forme de gouvernance du projet pour clarifier le processus de décision. Finalement, c'est ici que l'objet de la coopération est vraiment précisé.

4ter. Cette quatrième étape se termine avec l'établissement d'un plan d'action avec l'ensemble des acteurs. Il définit des jalons de référence, un ensemble d'actions et leur temporalité, les modalités de leur évaluation, les conditions de l'animation et une répartition des contributions des acteurs.

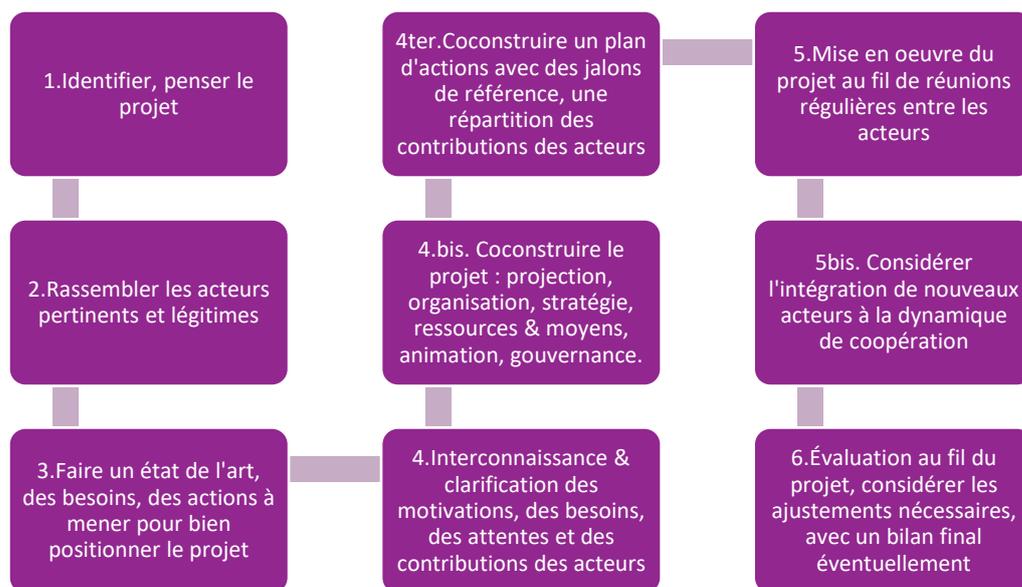
5. La cinquième étape renvoie à la mise en œuvre du projet au fil de réunions régulières entre les acteurs, selon un calendrier et une animation préalablement définie, qui peut être ajustée. L'enjeu est d'organiser un dialogue régulier, qui inclut une réflexion stratégique, ce qui vient finalement alimenter la coopération.

5bis. À certains moments, il pourra apparaître opportun d'élargir la dynamique de coopération en considérant l'intégration de nouveaux acteurs pour nourrir le projet (moyens, compétences, connaissances). À partir de là, on bascule sur un nouveau cycle, car on ouvre la question, constatant par exemple que le problème ne peut pas être résolu par les acteurs du premier cercle. Les acteurs légitimes pour résoudre la problématique ne sont pas forcément les premiers à y avoir pensé. Alors, une nouvelle dynamique de coopération s'enclenche. Elle n'est pas évidente, car elle vient modifier le projet initial obligeant les acteurs du premier cercle à accepter de le faire évoluer, l'adapter.

6. Sixièmement, il s'agit d'évaluer le projet au fil de l'eau, afin de considérer les ajustements nécessaires, voire formuler de nouvelles idées, traiter des problématiques.

Bien sûr, la chronologie de ces étapes ne reflète jamais complètement la réalité, tant les aléas, les spécificités du collectif, le contexte, etc., peuvent faire varier le processus de coopération interorganisationnelle. Néanmoins, la définition de ces étapes permet de mieux identifier un déroulé qu'il s'agit de considérer comme une source d'inspiration.

Figure 9 : 6 étapes clés dans un processus de coopération interorganisationnelle



SOURCE : J. BALLON, NOV. 2021.

4.2.5. Maintenir et entretenir la coopération interorganisationnelle ?

Ce travail permet d'identifier plusieurs actions à réaliser pour maintenir, entretenir la coopération interorganisationnelle, qu'il s'agirait de considérer régulièrement :

1. Passer du temps sur le processus de coopération en lui-même : en créant des espaces pour parler du processus en lui-même, en réalisant des mini-bilans, des évaluations, des états des lieux de façon régulière ;
2. Prêter attention à la qualité du dialogue entre les différentes parties prenantes : penser un espace et un temps régulier pour se parler ;
3. Organiser des temps forts réguliers, des célébrations, sous forme d'événements conviviaux et festifs, à l'occasion d'étapes importantes dans le projet. C'est un moyen de valoriser les actions et entretenir l'enthousiasme ;
4. La confiance qui rend possible la coopération est fragile : comment s'assurer de sa pérennité ?
5. Assurer un pilotage continu en arrière-plan du projet ;
6. Considérant le caractère cyclique des processus de coopération (émergence, réalisation, perte de sens et d'identité), interroger régulièrement le projet commun, la finalité, etc. notamment par rapport à son environnement ;
7. Définir de façon rigoureuse des étapes & des objectifs qu'on peut évaluer, pour avoir un retour d'expériences et d'apprentissages de la coopération. C'est un levier pour progresser ;
8. Entretenir une dynamique continue d'inclusion de nouveaux participant.es (personnes et organisations) pour éviter la fossilisation et de figer le projet et les rôles de chacun au sein de ce projet ;
9. Vérifier la cohérence entre le projet, sa stratégie et les moyens mobilisés pour y parvenir, en s'assurant d'une répartition équitable et cohérente, et les résultats obtenus au regard des attentes des acteurs.

4.2.6. Les défis de la coopération interorganisationnelle

Cette recherche m'amène à identifier quatre grands défis relatifs aux processus de coopération interorganisationnelle dans les projets d'innovations sociales : la coopération entre un ensemble d'acteurs très différents, la coopération entre un grand nombre d'acteurs, la production de connaissances durant le processus de coopération en tant que producteur d'IS, la valorisation de la multifonctionnalité de la coopération interorganisationnelle.

La coopération entre des acteurs très différents reste particulièrement complexe à faire aboutir, en particulier les coopérations entre acteurs privés et publics, entre acteurs coopératifs et privés ou encore entre acteurs coopératifs et associatifs, etc. Et pourtant, par exemple, la coopération avec des acteurs publics peut représenter un levier pour faire évoluer le cadre législatif ou réglementaire et ainsi rendre possible la mise en œuvre du projet ou son déploiement. Il y a donc ici une tension propre à la coopération interorganisationnelle dans le cadre d'un projet d'innovations sociales entre garder une certaine ouverture, tout en assurant la cohésion des acteurs impliqués.

Par ailleurs, l'un des défis concerne les dynamiques de coopération dans des collectifs très nombreux, qui invitent à creuser sans doute plus amplement le fonctionnement et les effets des coopérations en grand groupe. Comment parvenir à construire une organisation démocratique, tout en conservant une dynamique d'innovations sociales ? À cet égard, le cas d'Écosystème est particulièrement intéressant.

Ensuite, on remarque la difficulté des collectifs à produire, pendant le processus de coopération interorganisationnelle, des connaissances, ou plutôt elles sont produites, mais ni vraiment capitalisées, ni analysées, ni mobilisées pour prendre de la distance, voire mieux valoriser les innovations sociales que le processus peut lui-même porter. Comment la recherche peut-elle venir accompagner ce processus de capitalisation ?

Enfin, l'un des enjeux majeurs concernant la capacité à identifier d'une part, les différents types de ressources à mobiliser (au-delà du marchand), par exemple le temps bénévole, les échanges réciproques, et ensuite valoriser l'ensemble des productions de nature plurielle dans les projets d'innovations sociales. L'idée n'étant pas de dire qu'il s'agit de tout valoriser monétairement, bien au contraire, mais plutôt comment valoriser l'ensemble des productions amenées par un projet d'IS contribuant ainsi positivement à la société, de solutions face aux changements climatiques par exemple.

* *

À partir de la littérature grise, des notes d'observations participantes et des retranscriptions d'entretiens, l'analyse des deux cas ici étudiés – les Licoornes et le Laboratoire citoyen de la Transition – visait à éprouver le référentiel de la coopération interorganisationnelle dans les écosystèmes d'innovations sociales, afin d'identifier à la fois les spécificités, mais aussi les régularités observables dans ce qui facilite/freine le processus. C'est ce qui nous permet de repérer plusieurs caractéristiques des écosystèmes d'innovations sociales qui se révèlent favorables aux processus de coopération interorganisationnelle. Attention, il ne s'agit pas d'affirmer que sans ces éléments un ensemble d'acteurs, un écosystème d'innovations sociales ne sera pas en mesure d'enclencher un processus de coopération interorganisationnelle favorable à une transformation sociale à terme. L'idée était plutôt de considérer l'existence, à partir de ces terrains, d'éléments qui permettent de mieux comprendre un processus de coopération interorganisationnelle dans un certain contexte. De fait, nous considérons l'existence d'une pluralité d'écosystèmes d'innovations sociales qui, par le cheminement de coopération qu'ils expérimentent, sont à même de produire des transformations sociales.

Pour terminer, j'aimerais souligner l'importance de la formation et l'apprentissage de la coopération. Dans la coopération, ce qui est difficile pour une organisation - et pour les personnes qui la représentent, qui y travaillent - c'est aussi de faire évoluer sa culture propre puisqu'on va travailler avec d'autres. Pour le faire, il faut accepter de modifier certaines choses dans ses propres pratiques, ce qui est loin d'être une évidence. Il y a donc un processus d'apprentissages collectifs fondamentaux dans le processus de coopération interorganisationnelle (au sens de fondement) (Richez-Battesti, 2015), qui s'apprend d'ailleurs en faisant, en expérimentant ce qui passe par des essais, des erreurs, mais qui nécessite en amont de rentrer dans une posture coopérative adéquate (cf. référentiel sur la coopération interorganisationnelle, l'université du nous). Cette dimension d'apprentissages et d'expérimentation renforce la capacité d'un écosystème à innover par la présence d'espaces de discussion.

5. Une approche empirique par l'analyse monographiques de deux cas

Dans cette partie, nous présentons une synthèse des deux monographies organisées de façon similaire pour les deux cas Écosystème/Licoornes et le Laboratoire Citoyen pour la Transition de Saint-Médard-en-Jalles.

Ce premier travail d'analyse des données permet d'abord de situer et de comprendre les projets, dans leur contexte, et au regard des ambitions de transformations sociales envisagées (1.). Nous estimons ainsi leur capacité à représenter une ISR a priori⁴⁷. Il permet d'apprécier les systèmes et les relations entre les acteurs impliqués (2.). Selon un prisme chronologique, cela nous amène à qualifier la coopération interorganisationnelle comme levier/frein dans le développement d'une ISR, à l'appui de l'analyse processuelle (3). C'est ce qui nous permet ensuite d'appréhender son organisation (dispositifs, règles, relations), afin d'identifier les conditions de son émergence et de sa pérennité, en considérant les déterminants favorables et les tensions qui parcourent le processus (4.).

⁴⁷ De fait, il est difficile d'apprécier les effets en termes de changements institutionnels et d'échelle, pour des projets en émergence : ils ont tous moins d'un an de développement.

5.1. Les Licoornes dans l'Écosystème

NB : Cette analyse provient d'une enquête qualitative réalisée entre novembre 2020 et octobre 2021. On note donc que des événements et des évolutions ont pu intervenir depuis.

Avant de commencer à présenter les résultats de cette analyse monographique, du projet Licoornes/Ecosystème, il importe de préciser le choix du périmètre du projet étudié ici.

Quel projet : Écosystème ou les Licoornes ?

L'une des difficultés de cette enquête concerne le périmètre de ce projet. Ma recherche devait porter sur les projets sélectionnés dans le cadre de l'appel en commun initié par le LabCom à l'automne 2020. L'un des projets présentés et sélectionnés fut celui d'Écosystème. Mais, il s'est avéré que cette présentation était une stratégie pour obtenir l'accompagnement du LabCom, en lien avec une subvention obtenue auprès de la fondation Macif. Or l'intention du porteur de projet était bien d'être accompagné sur une partie du projet Écosystème : les Licoornes. En fait, ici, nous avons un premier résultat sur les freins aux déploiements d'innovations sociales (nous y reviendrons).

Il en résulte qu'entre décembre 2020 et juin 2021, l'appui d'Ellyx dans le cadre de l'accompagnement LabCom, s'avère complexe et sujet d'incompréhensions du fait d'attentes contrastées entre Ellyx et le porteur de projets. De plus, les Licoornes n'étaient pas toutes convaincues de l'appui du LabCom. Ellyx considère par ailleurs qu'au regard de sa définition d'innovation sociale de rupture (ISR), les Licoornes ne constituent pas un projet assez ambitieux, notamment parce qu'elles ne souhaitent pas associer d'acteurs publics directement dans le projet. Or, c'est un élément déterminant pour Ellyx.

Ces aléas périmétriques du projet appuyés⁴⁸ par Ellyx ont ressurgi sur ma recherche. De fait, les acteurs d'Écosystème n'ont que peu répondu à mes sollicitations pour des entretiens. Bien sûr, pour comprendre cette situation, il faut aussi recontextualiser cette recherche et ces projets : la crise sanitaire, sociale et économique. Elle a clairement ralenti, voire endormi pour un temps, le projet Écosystème. En revanche, les acteurs des Licoornes ont facilement accepté de faire des entretiens. De plus, j'ai eu accès à plus de littérature grise (documents de communication, CR) sur les Licoornes qu'Écosystème (Présentation des données analysées, disponibles en Annexe 9.9).

C'est pourquoi j'ai fait le choix d'analyser le projet des Licoornes, en tant qu'étape d'un projet plus ambitieux : Écosystème. Cohérent avec le choix de l'analyse processuelle (cf. 3.2.3.), ce choix analytique permet d'embrasser le processus de construction d'un projet ambitieux, en considérant ses différentes facettes, et ses rythmes aléatoires.

En synthèse, l'objet de cette enquête est ici les Licoornes, qui s'inscrit dans un projet plus large : celui d'Écosystème. Il s'agit donc de commencer par définir les Licoornes, que nous situerons ensuite en présentant Écosystème.

Plus précisément, à propos de ce projet, et de façon cohérente avec la problématique générale de cette recherche, il s'agit d'étudier : **en quoi la coopération interorganisationnelle des Licoornes favorise-t-elle sa constitution en écosystème d'innovations sociales ?**

⁴⁸ Ellyx, dans cette expérimentation, souhaite dépasser cette idée d'accompagnement. Aussi, j'essaie de rester fidèle à ce prisme stratégique expérimental. On notera que ce choix n'a pas été aisément compris par les Licoornes, et aussi Foncier en commun. De fait, les Licoornes, en particulier le porteur de projet, souhaitaient être accompagnés dans leur démarche.

Après avoir présenté le projet (5.1.1.), la composition de l'écosystème d'innovations sociales est exposée dans un second temps (5.1.2). Ensuite, une analyse de la chronologie de la coopération fait l'objet d'une troisième sous-partie (5.1.3.). Finalement, nous rentrons dans l'analyse de la coopération interorganisationnelle (5.1.4.). Vous trouverez par ailleurs, une synthèse des entretiens réalisés à l'appui des catégories utilisées pour l'analyse (en annexe 9.5.).

5.1.1. Présentation du projet, des acteurs et du contexte

Carte d'identité du projet

Tableau 4 : Le périmètre de l'écosystème des Licoornes (juillet 2021)

Période analysée	Depuis le milieu des années 2010. Lancement officiel en juin 2021.
Ambition/ Futurité	Transition citoyenne et écologique : durabilité, solidarité, démocratie, profitabilité limitée. Instaurer une norme coopérative de consommation en vue de la faire croître.
Acteurs : 9 sociétés coopératives d'intérêts collectifs (SCIC)	
Fonctionnement	SCIC organisées en association, avec comité de pilotage bimensuel & réunions des dirigeants bimestrielle. Mode de décision non clarifié. Espace de documents partagés en ligne.
Activités productives des coopératives	<i>1^e étape 2021</i> : Une communication partagée par la création d'une marque commune. <i>2^e étape</i> : Faciliter l'accès des consommateur.trices à l'ensemble de leurs services par le biais d'une plateforme commune. <i>Plus tard</i> : Mutualiser les fonctions d'appui : responsabilité, logiciel de gestion des membres, pour rassembler et organiser une communauté de membres coopératifs.

SOURCE : J. BALLON, OCT. 2021.

Le périmètre des Licoornes est amené à évoluer, dans la mesure où l'idée est d'inclure d'autres SCIC a minima dans le projet.

Ambitions du projet

L'ambition des Licoornes

Au-delà de sa qualification, l'analyse de l'ambition du projet concerne l'originalité du besoin auquel il cherche à répondre, et son potentiel d'extension, au-delà du local. Il importe de préciser qu'étant au

stade de l'émergence, « *ce projet n'est pas encore complètement défini.* » Kévin de Myosotis⁴⁹. Néanmoins, on peut appréhender l'ambition des Licoornes, d'abord par leur slogan « coopératives pour la transition », inscrivant leur projet dans une perspective globale de transition citoyenne, sociale et écologique. Au-delà d'une initiative locale, sans pour autant négliger leurs ancrages et projets coopératifs territoriaux (ex. : l'approche territoriale du train de Railcoop, la mobilité partagée avec les collectivités territoriales pour Mobicoop), les Licoornes portent une ambition nationale, voire même systémique :

« L'ambition des Licoornes, c'est d'être un outil de transformation sociale pour amener aux citoyens des outils économiques qui leur permettent de transformer leur façon de consommer dans un sens écologique et solidaire. » Kévin de Myosotis.

Deuxièmement, leur ambition est marquée par une critique radicale du capitalisme, voire même de l'économie sociale et solidaire (ESS) instituée (critique des réseaux institutionnels coopératifs, comme la Confédération Générale des Sociétés Coopératives et Participatives, dit SCOP). Dans l'extrait ci-dessous, on remarque d'ailleurs un vocable guerrier avec l'usage du mot « *front* », auquel est parfois accolé le mot militant.

« Guidées par notre volonté de construire un véritable système économique alternatif qui concurrence les entreprises capitalistes, nos coopératives choisissent de faire front commun pour rendre accessible une consommation durable au grand public. [...] Pionnières de cette dynamique, nous voulons fédérer autour de nous un écosystème d'acteurs économiques partageant nos engagements et faire naître des solutions coopératives pour l'ensemble des besoins du quotidien. »

SOURCE : EXTRAIT D'UN DOCUMENT DE PRESENTATION DES LICOORNES, MARS 2021.

Le projet repose sur leur conviction des acteur.trices des Licoornes du caractère vertueux de la société coopérative d'intérêts collectifs (SCIC), qui est basé sur quatre principes qu'ils distinguent : durabilité, solidarité, démocratie, lucrativité limitée. En cela, le projet des Licoornes s'inscrit dans le projet de l'économie sociale, où les statuts sont considérés comme essentiels pour modifier la production, son organisation et les rapports sociaux qu'elle induit. En effet, en s'appuyant sur l'intercoopération économique, il mobilise l'un des sept principes coopératifs définis par l'Alliance Coopérative Internationale (1995). Leur volonté de construire un écosystème économique « *entièrement coopératif* » (cf. Image ci-dessous) basé sur la participation citoyenne que visent à rendre possible les neuf SCIC, rappelle le projet de République coopérative du XIXe siècle (Draperi, 2012). C'est ici que se situe la dimension systémique de leur ambition.

⁴⁹ Conformément à la charte de consentement m'engageant sur l'anonymisation des entretiens, le prénom de chaque personne interviewée a été remplacé par un prénom fictif et le nom des coopératives par un nom de fleur.

Image 4 : Extrait imagé du site internet des Licoornes



SOURCE : COPIE D'ÉCRAN DU SITE INTERNET DES LICOORNES, JUIN 2021.

Pour finir de caractériser la déclinaison de leur ambition, il importe de préciser que c'est en tant que SCIC positionnées sur des « marchés de masse », dans lesquelles le sociétariat est ouvert aux consommateur.trices, qu'elles revendiquent leur intention « *de multiplier les sujets de coopération pour faire naître un grand mouvement citoyen de consommation militante et contribuer ainsi à construire une économie plus juste et durable* », avec parfois l'idée énoncée par l'initiateur de la démarche - que nous appellerons Louis - d'atteindre le million de consommateur.trices.

« On a envie aussi de pouvoir peser davantage, d'accroître nos activités économiques, pousser les entreprises capitalistes. Toucher plus de personnes, c'est la possibilité d'étendre les capacités de transformation sociale, économique et environnementale de façon plus importante de la société. Ça veut dire rendre possible : le fait de ne plus acheter de téléphone neuf, réduire sa consommation de données 4G extrêmement polluante, réduire sa consommation d'électricité pour rentrer dans un mix électrique, ne plus acheter de voiture, la partager, et la remplir avec le covoit et prendre le train quand c'est possible, ne plus acheter de vêtement neuf. » Patricia de Marguerite.

En premier lieu, on remarque la clarté de l'ambition des Licoornes, qui apparaît dans les entretiens, à travers un vocable commun pour qualifier l'ambition ainsi que les grandes actions envisagées. Il restera à analyser comment cette ambition vivra dans sa mise en œuvre.

L'ambition d'Écoosystème

Pour finir, quelques mots pour qualifier l'ambition d'Écoosystème, dont sont notamment issues les Licoornes. Première réaction quand on pose la question « Quelle est l'ambition d'Écoosystème » ? « *Wow. Euh...* », ainsi que de nombreuses hésitations sur la manière de présenter le projet. En effet, l'ambition est grande :

« Si je devais la décrire avec mes mots, ça serait renverser progressivement le capitalisme de l'intérieur; c'est-à-dire faire émerger un nouveau monde qui préserve les communs avec une volonté d'inclusion. [...] Écoosystème, c'est un projet ultra ambitieux. C'est une utopie [...] avec des premiers jalons hyper réalistes à réaliser, qui auraient pour ambition de revoir complètement le rapport de la société à l'économie et la politique, par l'implication des citoyens et des territoires, en revoyant notre système monétaire, la façon dont on conçoit les échanges, tout ce qui concerne le travail, de valoriser les externalités positives avec l'idée de

comptabilité triple. [...] Ce serait créer un système symbiotique dont les synergies s'autoalimentent, avec une monnaie propre. » Adam de Menthe.

« Le projet d'Écoystème, c'est un peu la même chose, mais c'est juste que ce n'est pas la même façon que les Licoornes. C'est aussi un projet de transformation sociale face à la crise écologique. Mais là, avec des acteurs et des mouvements sociaux pour activer cette transition. [...] Écoystème, c'est un concept pour dire qu'on a un système complet qui permet d'amener la transition à la fois par la transformation sociale que mène le Collectif Transition Citoyenne, et cetera, et par les actions économiques que mènent les Licoornes. » Kévin de Myosotis.

Le projet Écoystème renvoie aussi à une signification précise quant à l'interaction entre plusieurs organisations qui visent à former un ensemble marqué par des relations, à l'origine d'une certaine symbiose. Impulsée notamment par l'association Osons les Jours Heureux, à l'appui de l'idée de créolisation conceptualisée par Édouard Glissant, l'idée est d'envisager la coopération entre organisations, en considérant le métissage de leur identité, comme racine (histoire) et comme relation (une entité ne se pense pas seule). Autrement dit, face au constat de la division des organisations s'inscrivant dans une perspective de transition sociale et écologique (y compris au sein du Collectif de Transition Citoyenne (CTC), dont Louis est le président), de proposer de construire une coopération solide et puissante, qui garantisse la reconnaissance des identités et des histoires de chacune :

« Si vous regardez la communication de grandes organisations, comme ATTAC ou les Amis de la Terre, le fait qu'elles soient au sein du CTC, n'influe pas leur stratégie. [...] Ces mouvements, quand ils se créent ou se développent, ne perçoivent pas qu'ils font partie d'un ensemble et qu'ils ne peuvent vivre que grâce à cet ensemble. » Baptiste d'Hysope.

En synthèse, l'ambition d'Écoystème se caractérise par la volonté de concevoir un écosystème d'organisations qui inscrivent leurs actions dans une perspective de transition sociale et écologique et une finalité de transformation sociale. Autrement dit, dans ce projet, l'un des défis est de parvenir à structurer une organisation de production, d'échanges et de liens sociaux alternatifs au système capitaliste, qui soit en capacité de rassembler, de façon efficace pour peser, des acteurs diversifiés afin qu'ils coopèrent.

L'Écoystème recouvre encore plusieurs lectures quant à ses ambitions selon la personne qui vous en parle. En effet, il y a une idée qui recouvre plusieurs ambitions, pas tout à fait clarifiées ni collectivement adoptées par l'ensemble des acteurs parties prenantes, qui n'est pas non plus précisément établi pour l'instant comme allons le voir.

Positionnement politique & stratégique

D'abord, la stratégie des coopératives est marquée par une désillusion de la capacité des institutions publiques, du gouvernement et des élus de la République (en particulier nationaux) d'infléchir de façon suffisante les politiques pour répondre aux défis contemporains climatiques et sociaux :

« [Sur la stratégie], on donnerait tous des réponses différentes. Je réponds plus en mon nom qu'au nom de ma coopérative. C'est plus au regard de mes expériences et engagements que je vais m'exprimer. J'y crois plus. Ils [les acteurs publics] sont trop loin. [...] C'est beaucoup trop long. Beaucoup trop bureaucratiques. Beaucoup trop loin de nous culturellement, voire même opposé en valeur. Moi, je n'y crois pas. Je crois potentiellement à quelques belles rencontres avec des acteurs publics qui pourraient rentrer au capital de l'une de nos sociétés ou de toutes nos sociétés. Une collectivité locale : une région ou une grande ville. Ça ouais. [...] Mais cette espèce de magma d'agences publiques et de ministères. Je n'y crois pas ; ils ont trop loin.

Ils ne comprennent pas. » Patricia de Marguerite⁵⁰.

Il y a une forme de défiance vis-à-vis des institutions publiques, de l'intérêt des élections. Par ailleurs, les entretiens avec les Licoornes montrent la considération de l'effondrement en cours par une majorité des personnes engagées au nom de leur organisation. Il en résulte une volonté de faire avec leur propre moyen, à leur manière pour agir « dans les temps ».

« Moi, je considère qu'on va dans le mur et que de toute façon, quoi qu'on fasse, on est perdu d'avance. [...] Pour moi, l'impact significatif qu'on veut avoir, c'est d'augmenter au maximum la résilience des gens, des territoires et permettre au plus grand nombre soit de s'émanciper ou de se libérer des carcans de la société. »
Adam de Menthe

Néanmoins, les Licoornes n'adoptent pas de stratégie d'évitement et continuent de chercher à influencer les décisions des politiques vers la coopération, où l'humain est au centre, dans une perspective de transition sociale et écologique. Au printemps 2020, un travail a été initié en ce sens, avec des rencontres avec les mouvements politiques de gauche, en vue des élections municipales.

Politiquement les Licoornes se positionnent dans le champ de l'économie sociale, par l'importance qu'elles accordent au statut comme moyen pour « transformer radicalement » les modes de production d'échanges, mais aussi les rapports sociaux sur le plan salarial et sociétarial, mais aussi de la consommation.

« Créer un réseau de coopératives qui bouscule sérieusement la concurrence, que les gens arrêtent d'aller au supermarché ou d'aller dans ces banques dégueulasses type Société Générale. Globalement, c'est utiliser une activité économique comme une arme militante : se servir d'une activité économique pour en faire un outil militant. [...] Il y a un projet de société derrière nos activités. C'est là où fondamentalement, on se distingue du monde de l'entreprise et du monde des start-up. [...] La vision, c'est contribuer à changer l'ordre des choses et donc en particulier le système économique pour le rééquilibrer. » Patricia de Marguerite.

Leur stratégie passe donc par le choix statutaire de la SCIC, du fait de son caractère vertueux d'une dynamique démocratique associant différentes parties prenantes. Il se positionnent d'ailleurs de façon critique par rapport aux réseaux institutionnels coopératifs.

« La CGScop a 40 ans de retard. C'est des vieux éléphants. Alors autant créer notre propre réseau. Ils ne sont pas très ouverts aux SCIC ni à l'ESS – ESUS. C'est dur quand tu veux coopérer avec eux. [...] Même Coopfr, c'est tellement noyauté par les vieilles coop' du mouvement. On est trop subversif pour y être. [...] On ne peut pas y faire avancer le sujet sur les SCIC. » Nicolas de Bleuet.

Pour transformer, il faut davantage peser. Or, aujourd'hui, l'ensemble de ces SCIC représente une part, certes non négligeable, mais toujours marginale, sur leur marché sectoriel respectif. Par ailleurs, certaines SCIC naissantes ont besoin de faire leur place sur le marché (ex. CoopCircuits) ; d'autres peinent à trouver un modèle économique stable dans un contexte de concurrence accrue (ex. : Enercoop). Il y a donc l'enjeu de se rassembler pour renforcer les synergies entre les SCIC, avec un transfert de savoir-faire, de pratiques, notamment relative à leur dimension sociale et démocratique :

« Les Licoornes, c'est avant tout un projet politique autour de la mutualisation de nos communautés. » Adam de Menthe.

⁵⁰ Cette personne a été collaboratrice d'élu.es (municipalité, Sénat) pendant plusieurs années.

Considérant ainsi l'insuffisance des stratégies des organisations de l'ESS pour parvenir à toucher un nombre substantiel de consommateur.trices et réellement transformer l'économie, les Licoornes façonnent une stratégie visant à utiliser les outils de communication de leurs concurrents capitalistes :

« Nous là, on a envie de faire autre chose que ce qu'on fait depuis 20 ans dans l'ESS et qui ne marche pas : c'est-à-dire utiliser les codes de nos concurrents, pour pouvoir se voir se battre à armes égales, c'est-à-dire d'avoir une marque pro, de faire la com de manière professionnelle. » Ivan de Camomille.

Ce choix de mobiliser les codes de communication capitalistes pour se faire connaître n'allait pas de soi : il a suscité des discussions intenses au sein des Licoornes. Mais, les discussions, ayant fait émerger des argumentations divergentes qui ont été entendues, ont abouti sur la formulation d'une stratégie commune collectivement assumée et portée.

« Parce qu'en fait, on a eu un long débat par mail et en réunion, pour des raisons éthiques. Je fais partie de ceux qui sont allés chercher des devis alternatifs. En fait, c'est l'histoire d'une rencontre avec une agence de com qui était prête à travailler en pro bono. [...] Si on veut sortir de notre bulle militante, si on veut crever le plafond de verre et toucher le grand public : il faut qu'on passe par un prestataire qui est habitué à traiter avec des grandes entreprises, qui parle en direct aux consommateurs. » Patricia de Marguerite.

Plus concrètement, à l'automne 2021, j'identifie une stratégie qui se structure à travers six axes d'actions, allant de ceux qui sont les plus avancés, à ceux qui sont plus prospectifs :

- ⇒ **Construire un écosystème coopératif intersectoriel** (énergie, mobilité, alimentation, occasion, ferroviaire, informatique, banque téléphonie) solide favorisant des relations de confiance et réciproquement à même de faire système. Concrètement, cela passe par un échange de pratiques par métier, à propos des modes d'organisations, de l'animation du sociétariat et plus largement des questions de démocratie économique à l'intérieur des SCIC ;
- ⇒ **Augmenter le nombre de bénéficiaires-sociétaires** de façon significatives pour faire croître leur chiffre d'affaires et leur capital, soit la part de marché coopérative. Concrètement, il s'agit de faciliter l'accès des consommateurs à l'ensemble de leurs services par le biais **d'une plateforme et marque commune**, mais aussi de construire des partenariats commerciaux entre les Licoornes et les partenaires des SCIC ;
- ⇒ **Se rapprocher du mouvement mutualiste dans l'idée de contributions réciproques** : apporter le dynamisme des pratiques démocratiques des SCIC aux mutuelles vers un positionnement plus militant et solidaire, mobiliser les grandes communautés de sociétaires mutualistes vers des solutions coopératives, en orientant leurs actifs vers le financement du développement des coopératives.
- ⇒ **Augmenter les capacités socioproductives des coopératives** pour rendre possible le premier axe stratégique, par des mutualisations au niveau des fonctions d'appui grâce aux outils informatiques, en développant l'interopérabilité des données dans un système informatique de gestion : logiciel de gestion du sociétariat, pour rassembler et organiser une communauté de coopérateurs, outils de souscription en ligne pour les nouveaux sociétaires. L'idée est aussi de renforcer les capacités de financement et d'investissement des SCIC impliquées, mais aussi d'autres projets qui pourraient émerger (incubateur de SCIC, plateforme de crowdfunding, fonds d'investissement coopératif) ;
- ⇒ **Structurer un espace commun, au-delà des SCIC, qui impliquent plus largement des acteurs de la société civile, comme des associations et des ONG**, qui favorise le développement de ces productions et échanges coopératifs, par le soutien politique et social, d'un ensemble d'organisations structurées en Écoosystème.

- ⇒ **Mieux valoriser l'ensemble des productions des coopératives**, en allant au-delà de la valorisation marchande, car destructrice sur le plan social et environnemental, par la mise en œuvre d'une comptabilité alternative (CARE).

Modèle économique

À l'automne 2021, il n'est pas possible de présenter le modèle économique du projet des Licoornes, puisqu'il n'est pas clairement défini pour l'instant. En revanche, depuis septembre 2020, c'est l'un des éléments centraux des discussions d'un projet en émergence.

Ce qu'il s'agit de financer, c'est d'abord le temps de travail passé au développement du projet, autrement dit, l'emploi du coordinateur, appelé également « porteur de projet », du temps de travail pour la phase d'émergence et d'expérimentation du projet. C'est ensuite le travail de construction de la communication, puis de la campagne (graphisme, site internet, etc.). Il y a aussi le travail engagé dans les Licoornes par les membres de chaque SCIC, développement informatique, de formation voire de recherche-action à réaliser pour mettre en œuvre la stratégie qui doit être financée. À termes, on peut supposer que les Licoornes nécessiteront le recrutement d'autres personnes salariées pour assurer ces fonctions.

Les Licoornes rencontrent des difficultés significatives pour financer d'une part l'émergence de leur projet, mais aussi leur développement à venir. De façon générale, les SCIC sont confrontées à leur identité duale (utilité sociale et lucrativité limitée) qui amenuise leur capacité à bénéficier de certaines subventions et avantages fiscaux⁵¹. Parmi les pistes suivies, les Licoornes ont sollicité des banques coopératives, des mutuelles, qui, si elles sont intéressées, ne passent pas toutefois le pas de soutenir la démarche financièrement. S'il apparaît difficile d'identifier les freins qui expliquent cette situation (qu'ils soient d'ordre interne, stratégique, institutionnel, etc.), on peut néanmoins constater l'inadéquation des dispositifs de financement de l'innovation sociale et de l'ESS pour soutenir la démarche. « *On savait qu'on ne rentrerait pas dans les cases. Donc on a essayé d'obtenir des soutiens politiques et financiers auprès de banques coopératives* » Ivan de Millepertuis. Cette difficulté est visible quand on s'intéresse aujourd'hui à l'orientation des financements vers l'innovation sociale à impact, comme l'indique ce témoignage d'une chargée de mission d'une fondation mutualiste :

« Parce qu'en fait quand on fait du mécénat, on doit vraiment normalement soutenir que des associations d'intérêt général, qui sont sur des secteurs non concurrentiels, qui devraient avoir un rescrit fiscal. [...] Si on devait vraiment respecter les règles du mécénat, on ne soutiendrait que du caritatif. C'est pas forcément la vision qu'on a du mécénat, vraiment, vraiment pas. En fait, il y a un petit peu de flou là-dessus. Donc par exemple normalement, vous ne devez pas soutenir les Scop et de SCIC. On a arrêté de le faire. Alors même que certaines SCIC sont plus vertueuses que des associations. » Aude de Lavande.

Ainsi, pour obtenir un premier financement, les Licoornes inscrivent leur projet dans celui plus large d'Écoosystème, afin de pouvoir prétendre à une subvention de la fondation d'une mutuelle. C'est donc par le biais d'un montage de dossier, négocié et accepté par la fondation, que les Licoornes obtiennent un premier financement. Pour cela, elle s'appuie sur le Collectif Transition Citoyenne, qui salarie et paye le salaire du porteur de projet. Quant au financement de la campagne de communication, et cela malgré le pro bono proposé par l'agence, un budget commun de 40 000 € a été constitué : chacune des

⁵¹ cf. Livre Blanc pour une ESS Exigeante, inclusive et ambitieuse, Finacoop, 2021.

SCIC ayant contribué volontairement sur une échelle de 1 à 20, en fonction de ses moyens, pour apporter la somme nécessaire. Logiquement, ce sont Enercoop et La Nef qui ont le plus contribué.

Les Licoornes sont en phase d'exploration des possibles et d'expérimentation. La création de l'association en juin 2021 promet de faciliter la gestion du budget du projet. C'est ce qui pousse les Licoornes, en particulier à la suite du séminaire de septembre, à imaginer un véritable business model avec une offre de service Licoornes qui reste encore à définir. Dans cet esprit, les Licoornes représentent une « *plateforme de marque avec une force commerciale, qui va chercher des affaires pour les coopératives* » Kévin de Myosotis. À ce jour, cette question des financements et du modèle économique constitue un défi majeur pour rendre possible la pérennité du projet, largement porté par le porteur de projet, dont il s'agit de trouver les moyens de financer l'emploi. Les recherches de financement amènent les Licoornes à contacter des fondations (ex : FAMAE), des réseaux de financements de l'ESS (ex. France Active), des dispositifs de financements portés par des collectivités territoriales et la Banque Publique d'Investissement ou encore l'Ademe, sans trouver pour l'instant de piste solide.

5.1.2. Analyse descriptive de l'écosystème d'acteurs

Après une analyse descriptive de l'écosystème d'acteurs des Licoornes, dans l'Écosystème, on mettra en perspective ses caractéristiques avec cet enjeu de coopération interorganisationnelle comme levier de transformation sociale.

Focus sur les Licoornes

Les Licoornes rassemblent des SCIC, qui s'adressent à des marchés de masse, c'est-à-dire aux consommateur.trices⁵².

« C'est un regroupement de sociétés coopératives d'intérêt collectif de masse, c'est-à-dire s'adressant à un grand nombre d'utilisateurs, avec un objectif de transition écologique et solidaire. ça, c'est le périmètre. » Kévin de Myosotis

« Les Licoornes partagent une philosophie SCIC. » Nicolas de Bleuet.

Les Licoornes tendent à rassembler l'incarnation d'une nouvelle forme de coopératives de consommateur.trices, qui rappellent les dynamiques du XIXe-XXe siècle (Ballon & Celle, 2021). Aujourd'hui, elles sont neuf, mais l'association pourrait s'ouvrir : pour l'instant ce n'est pas encore défini. C'est l'objet de discussion actuellement, suite à leur lancement en juin 2021, le projet a en effet suscité l'intérêt d'organisations souhaitant rejoindre la dynamique.

« L'ouverture ? C'est en cours de discussion. Je ne peux pas vous en dire vraiment plus. Il y a déjà une nouvelle coopérative qui arrive. Et puis il y en a d'autres qui gravitent. On en a pas mal discuté : quel était le niveau d'ouverture du collectif ? [...] Il y a un document qui a circulé pour regarder quelles sont les autres coopératives, qu'on aurait envie de contacter, soit qu'on aurait envie de contacter. Donc c'est un collectif dont le périmètre va bouger. » Patricia de Marguerite.

Autrement dit, l'écosystème des Licoornes se caractérise par la diversité de ses membres, par leur multisociétariat, associant les salariés des SCIC, leurs bénéficiaires, d'autres sociétaires, des collectivités territoriales, des entreprises privées, des associations, etc.

⁵² On remarquera que Biocoop n'en est pas membre, pour des raisons liées à l'organisation de la fédération qui ne rassemble pas que des coopératives.

L'analyse des Licoornes amène une première question. Pourquoi ne choisir de rassembler que certaines SCIC ? C'est à la fois un critère définitionnel partagé par l'ensemble des membres fondateurs, qui fait aussi l'objet de débat et de questionnement. Néanmoins, le statut SCIC est appréhendé à travers son caractère vertueux garant d'une dynamique démocratique avec les différentes parties prenantes.

« Bien sûr, il faut toujours avoir en tête qu'on peut faire de la merde, tout en étant une SCIC. Mais c'est quand même le meilleur statut qui permet de créer et gérer des biens communs, en impliquant le plus grand nombre de parties prenantes. [À la différence de la SCOP], c'est un outil qui permet d'impliquer très largement différentes parties prenantes dès le début, autour d'un projet collectif, comme des collectivités, les clients, les bénéficiaires, et cetera. » Adam de Menthe.

Façonnée par deux fondateurs-dirigeants, de SCIC plus anciennes, c'est eux qui parviennent à rassembler les acteurs, en fonction d'affinités, leur réseau, mais aussi de leurs convictions, voire même de leur intuition, visant à transformer l'économie tous secteurs confondus par la coopération.

« C'est F. qui réfléchit à ce projet depuis... J'sais pas... 10 ans. ça fait 5 ans qu'il a commencé à rassembler des gens autour de la table autour de cette idée. [...] C'est lui qui a amené les gens autour de la table. C'est lui qui avait rédigé avec B. une fiche qui s'appelait « Boom SAS : pour faire boomer les Licoornes. » Ivan de Millepertuis.

Il y a donc une interconnaissance forte qui préexiste aux Licoornes. De fait, elles ont l'occasion de se croiser régulièrement : elles font partie des mêmes réseaux. *« C'est un collectif de militants. [...] C'est un p'tit monde »* Patricia de Marguerite. Mais elles en apportent aussi de nouveau (ex. plateforme en communs pour Coopcircuit).

Dans le tableau ci-dessous, nous précisons la composition du collectif des Licoornes en date de septembre 2021, en indiquant quelques informations relatives à la création, le chiffre d'affaires, la taille de SCIC, ainsi que leurs activités productives et enfin leur rôle. Nous y avons ajouté le collectif transition citoyenne qui a permis de porter l'emploi du porteur de projet des Licoornes.

Tableau 5 : Composition de l'écosystème des Licoornes

Nom de l'organisation	Statut	Date création	Chiffre d'affaires 2020	Nb de salariées	Nb sociétaires	Secteur d'activités	Description de l'activité	Rôle au sein des Licoornes
Enercoop	SCIC	2005	78.3 M €	225	54 000	Énergie	Fournisseur d'électricité 100% renouvelable et développement de la production d'énergies renouvelables. 100 000 clients.	Membre fondatrice
Mobicoop	SCIC	2018	712 424€	12	1 100	Mobilité	Plateforme de covoiturage, gestion de flotte de véhicules d'entreprises et mobilité solidaire (lutte contre l'isolement liée à l'absence de solution de mobilité). Depuis 2021 également dans l'auto-stop organisé.	Membre fondatrice
La Nef	Coopérative	1983	674 M € d'épargne	95	41 000	Banque	Coopérative de finance solidaire. Finance uniquement des projets écologiques, sociaux et culturels. 70 000 client.es.	Membre fondatrice
Label Emmaüs	SCIC	2016	872 400€	25	1 000	Occasion	Site de e-commerce multi-vendeurs français dont le catalogue est alimenté par des acteurs d'Emmaüs & de l'ESS.	Membre fondatrice
Railcoop	SCIC	2019		13	8 000	Ferroviaire	Opérateur ferroviaire, qui vise à reconnecter et développer les territoires par le train à taille humaine.	Membre fondatrice
Commown	SCIC	2017	140 000€			Informatique	Service de location longue et courte durée du matériel informatique. Électronique responsable : durable et éthique.	Membre fondatrice
Telecoop	SCIC	2020		6	450	Téléphonie	Opérateur télécom engagé dans la transition écologique et solidaire et la sobriété numérique. 2000 abonné.es.	Membre fondatrice
Coopcircuits	SCIC	2020		3		Alimentation	Émanant de l'association Open Food France, c'est une plateforme de distribution alimentaire libre, cogérée et accessible à tous en circuits courts.	Membre fondatrice
Citiz	SCIC	2005				Mobilité	Réseau coopératif d'autopartage proposant la location de voiture en libre-service. Présente dans 150 villes, flotte de 1600 véhicules. 40 000 utilisateur.trices.	Membre fondatrice
Collectif Transition Citoyenne	Association	2013	Budget 225 347 €	8			Réseau de 30 mouvements engagés dans la transition citoyenne, écologique, sociale et humaine, en particulier dans trois projets communs : le Pacte pour la Transition, la Fête des Possibles, et l'Écosystème.	Portage de l'emploi du porteur de projet

SOURCE : REALISE PAR J. BALLON, JUIN 2021. CHIFFRES POUR L'ANNEE 2020, D'APRES LES RAPPORTS D'ACTIVITES ET DE GESTION DES DIFFERENTES SCIC.

Un projet intégré dans plusieurs écosystèmes d'innovations sociales

D'autres SCIC font partie du réseau proche des Licoornes. En effet, leurs activités économiques sont orientées vers des professionnels de l'ESS notamment (B to B) (ex. Finacoop, Startin'blocks).

« Finacoop, c'est des copains de F. Et du coup, ils ont participé à des réunions des Licoornes, il y a un an. [...] Donc ils font partie de l'Écosystème, parce que c'est une SCIC, c'est des copains et qu'on aime bien travailler avec eux. Mais ça reste des prestataires par rapport au projet Écosystème. Startin'blocks et Finacoop portent un projet en constellation autour des Licoornes : le développement d'un logiciel commun de gestion des sociétaires qu'il faudrait l'adapter aux autres coop. » Ivan de Millepertuis

« Ce sont les premiers partenaires à qui on va penser pour les services dont on pourrait avoir besoin. Finacoop, je crois qu'on est tous plus ou moins clients d'eux. [...] Pour le coup, au départ Startin'blocks, ils étaient sur l'initiative Licoornes. Mais [...], ils ont pris du recul, car ils ne rentraient pas dans le cahier des charges qu'on dessinait collectivement. » Adam de Menthe.

En fait, il existe un ensemble d'espaces, de réseaux, d'événements de campagnes de communication, qui rassemblent les Licoornes, leurs partenaires SCIC, comme Finacoop, Legacoop et aussi Biocoop. La construction de ce réseau s'inscrit dans une perspective politique et stratégique. On peut citer la campagne [Retenez bien leur NON](#) organisée par Biocoop, Enercoop, Mobicoop et La Nef en 2020. Enercoop, Coopaname, La Nef et Mobicoop organisent ensuite le [Festival Onde de Coop](#) en juin 2021 (reporté de 2020), qui a rassemblé 50 coopératives à Paris pendant trois jours (cf. frise chronologique ci-dessous). La Fête de l'Humanité ou encore le Forum ESS et IS sont également des événements qui rassemblent ces acteurs coopératifs.

« [Myosotis] s'inscrit dans la dynamique de transformation sociale, écologique, qui est celle du CTC. Je dirais que c'est le CTC pour [Myosotis] : il y a une cohérence de finalités sociales. Et donc ça fait partie de nos partenariats sectoriels dans le secteur de l'ESS. Mais il y en a d'autres. On est au CTC. On a aussi monté [...] une campagne sur le climat. Là, on fait l'Onde de Coop. » Kévin de Myosotis.

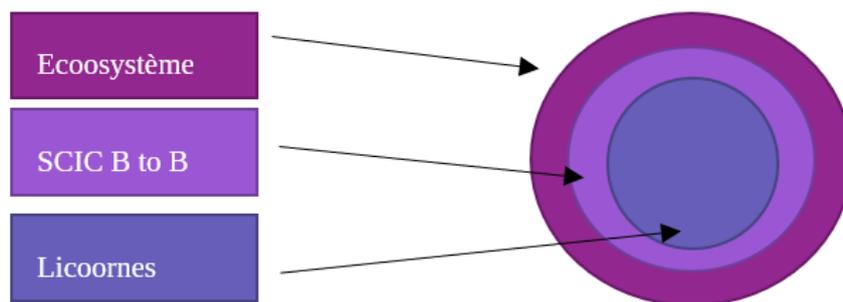
D'autres SCOP gravitent également autour des Licoornes, ainsi que des Tiers-Lieux et des SCIC « territoriales ». Toutefois, ces liens ne sont pas formalisés, souvent informels, liés à l'interconnaissance de personne ou entre deux organisations.

Dans le schéma ci-dessous, je propose une première lecture, inspirée d'un entretien (cf. verbatim ci-dessous), sous forme de cercles concentriques emboîtés : depuis les Licoornes, avec les SCIC B to B autour et enfin l'Écosystème englobant l'ensemble.

« Pour moi, c'est comme si on dessinait des cercles concentriques ou pas. En gros, il y a plusieurs regroupements. Le regroupement par affinités, statuts SCIC, qui s'est fait au sein des Licoornes, plutôt naturel et ensuite autour des Licoornes, ceux qui mettent en lumière notre vision, comment elle s'incarne auprès du grand public. Ensuite, par effet rebond, ça va pouvoir bénéficier à d'autres acteurs. » Adam de Menthe.

Attention ce schéma présente la limite de mettre les Licoornes au centre, mais il ne s'agit pas de les considérer comme centrales dans l'Écosystème. C'est plutôt le projet le plus concret et le plus avancé à ce stade. De plus, toutes les Licoornes, ni toutes les SCIC B to B repérer ne sont membre de l'Écosystème.

Figure 10 : Les Licoornes et ses écosystèmes

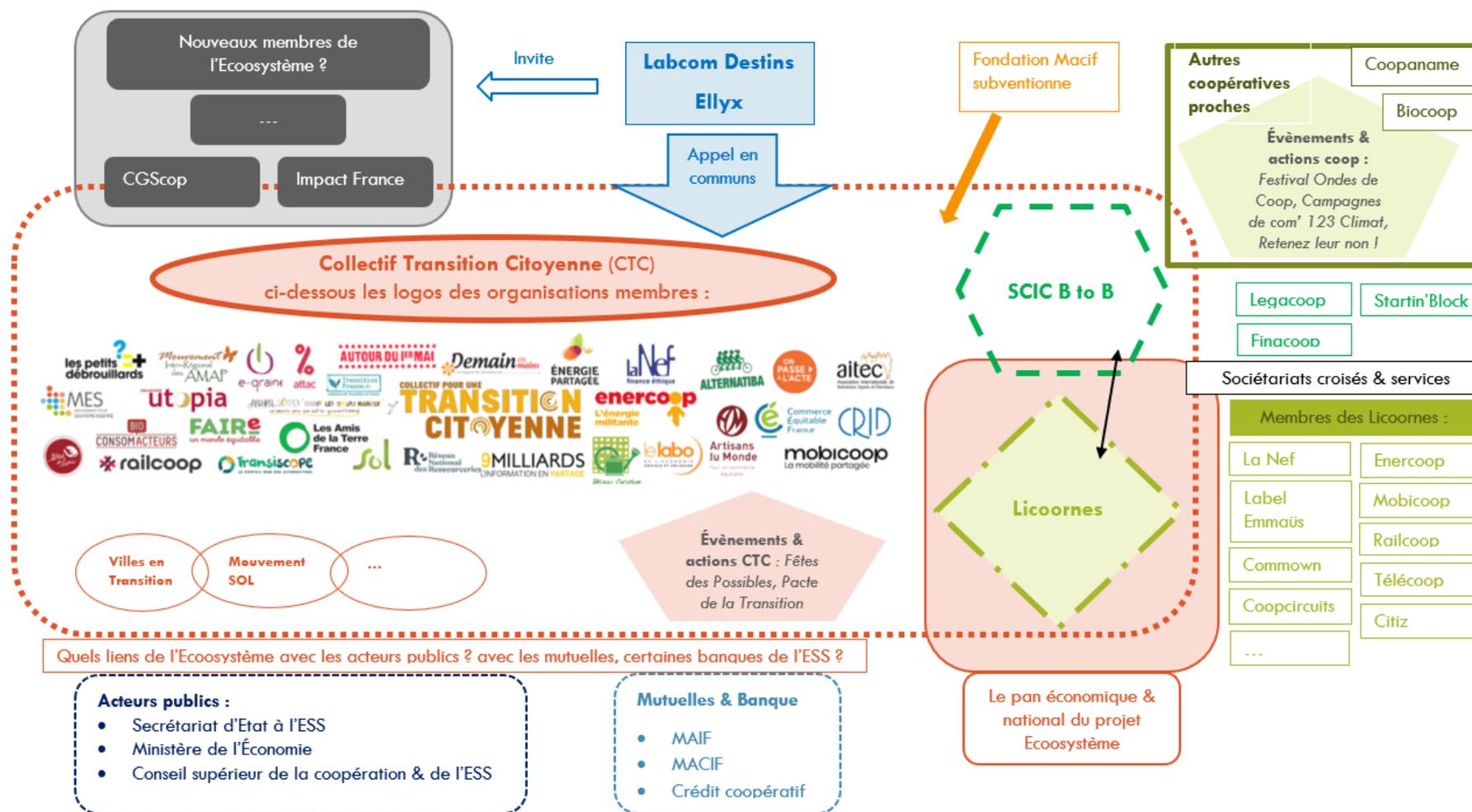


SOURCE : J. BALLON, JUIN 2020.

L'enquête révèle un flou sur les modalités d'intégration, les critères de constitution, du collectif des Licoornes : ce n'est pas B to B, et le marché de masse, finalement, ils n'englobent pas toutes les SCIC non plus. D'ailleurs, certaines SCIC B to B étaient initialement conviées à la première réunion abordant la construction des Licoornes en mars 2020, comme Légacoop. Depuis, le lancement officiel des Licoornes a suscité l'attention et l'intérêt d'autres structures, qui ne sont pas forcément des SCIC, mais qui sont intéressées par ce projet. Certaines étant d'ailleurs membres du CTC, cela amène les Licoornes à clarifier leur périmètre, leur démarche et les modalités d'inclusion éventuelle de nouvelles organisations. Le défi des Licoornes sera de déterminer aussi leur périmètre, en l'adaptant selon l'évolution de leur projet également. Néanmoins, aujourd'hui, elles font le choix de continuer à construire une dynamique solide, avec un modèle économique pérenne, préférant ainsi travailler d'abord à neuf.

Les Licoornes dans un projet plus grand : l'Écosystème

Figure 11 : Cartographie d'un Écosystème en construction



Autrice : Justine BALLON, Labcom Destins, septembre 2021.

Le projet Écoosystème est ambitieux (rectangle rouge en pointillé sur le schéma). « *Écoosystème porte une vision plus large, plus inclusive [que les Licoornes]. Elle concerne la grande famille de l'ESS.* » Nicolas de Bleuet. Il vise à intégrer de façon large les acteurs de l'ESS, en particulier les coopératives et les associations, qui s'inscrivent autant dans la transition que dans l'insertion par l'activité économique ou ceux qui viennent en aide aux réfugiés par exemple, considérant dans un même temps l'écologie et le social, et aussi ceux qui travaillent sur les monnaies et l'agriculture biologique. L'inclusion est plutôt large.

« Le périmètre d'Écoosystème est très flou puisque bon... il est très très large. Mais pour moi, je dirais que ça va des assos, aux SCOP-SCIC et éventuellement SAS-SARL-ESUS. Le périmètre d'Écoosystème n'a jamais vraiment été défini. [C'est] un peu tous les acteurs qui sont référencés sur le Transiscope, ceux qui œuvrent au quotidien pour changer les choses, quelle que soit leur spécificité locale ou territoriale. » Adam de Menthe.

Si le projet est initié par F. membre d'une SCIC, avec le soutien de l'association Osons les jours heureux, c'est après quelques premières réunions que l'Écoosystème devient un projet du Collectif Transition Citoyenne (CTC). Il inclut lui-même une hétérogénéité d'organisations, comme l'indique l'ensemble des logos situés au centre du schéma. Parmi ces acteurs, on repère : des coopératives, des associations, des réseaux de l'ESS, des ONG, des collectifs.

« Pendant trois jours, on a organisé un grand rendez-vous avec une cinquantaine d'organisations : il y avait ATTAC, La Belle démocratie, Artisans du Monde, La Nef, Enercoop, Terre de Liens, le CRID, le Collectif Roosevelt, des associations des quartiers populaires de quartiers populaires comme les Passants, l'Archipel des sans-voix, etc. » Baptiste d'Hysope.

Le projet les Licoornes constitue le pan économique d'Écoosystème (en vert, en bas à droite). Il gravite voire travaille ou encore s'associe (par le biais de sociétariat croisé) avec d'autres SCIC B to B (hexagone en pointillé vert en haut à droite). Le schéma met en évidence des événements qui constituent des espaces favorables aux dynamiques de réseaux et la visibilité des projets : les événements et les actions du CTC (en rouge pâle, en bas au milieu) et les événements et actions coopératives (en vert, en haut à gauche).

Aujourd'hui, le CTC et les Licoornes sont les deux espaces, qui rassemblent des acteurs qui se connaissent, voire travaillent ensemble, et incarnent les dynamiques les plus à même d'enclencher la réanimation du projet Écoosystème. De fait, le premier emploi créé par le projet des Licoornes était porté par le Collectif Transition Citoyenne (CTC), dont le Président n'est autre que le dirigeant fondateur de l'une des SCIC les plus anciennes des Licoornes. Toutefois, sur le plan stratégique et de l'engagement des salariés du CTC, le lien entre les Licoornes et du CTC ne sont pas encore véritablement construits, et l'Écoosystème actuellement en dormance, malgré les quelques réunions dont l'organisation a été possible grâce au soutien et l'initiative du Labcom Destins, par le biais d'Ellyx. Aujourd'hui, les liens entre l'ensemble de ces acteurs de l'Écoosystème sont faibles. Il n'existe pas d'entité spécifique à Écoosystème : c'est le CTC qui porte le projet.

Parmi les organisations qui gravitent autour de l'Écoosystème, il y a la Fondation Macif qui finance le projet (en orange en haut à gauche), et le Labcom Destins qui soutient la démarche de développement du projet (en bleu en haut au milieu). De fait, dans la présentation du projet Écoosystème envoyée au LabCom Destins, au moment de l'appel en commun, les perspectives imaginées sont les suivantes :

« Une fois que leur structuration sera avancée, que cette dynamique collective sera bien formalisée, il s'agit de fédérer d'autres acteurs. Quatre types en particulier semblent incontournables :

1. *Les associations militantes comme Attac, Greenpeace, Les Amis de la Terre,*

Extinction Rebellion, etc. dont certaines font partie du Collectif pour une Transition Citoyenne (l'association qui porte moralement le projet Écoosystème). Il s'agit en effet de créer des liens forts avec cet écosystème afin qu'à leur lutte contre les dérives observées dans l'économie dominante répondent clairement ces solutions coopératives.

2. **Les mutuelles et banques coopératives.** *Ces organisations partagent la même vision et le même esprit que les coopératives. Pourtant, la gestion de leurs actifs financiers ne sert souvent pas à développer l'économie coopérative. Cette dernière a pourtant fondamentalement besoin de ces investissements mutualistes pour se développer à côté du système financier dominant.*

3. **Les acteurs coopératifs classiques,** *qui sont les premiers acteurs économiques susceptibles de s'agréger à cette dynamique collective. Il s'agira alors de leur partager les pratiques expérimentées par les SCIC de participation des sociétaires-usagers à la gouvernance de leur entreprise.*

4. **Les partis politiques et intellectuels.** *Bien qu'appliquée, la démarche Écoosystème est avant tout politique. Si les actuels acteurs de la démarche sont investis dans le champ économique et n'ont pas vocation à intervenir dans le champ politique, un relai important est à prévoir avec les partis politiques et avec les intellectuels pour inclure cette démarche dans leurs programmes et pensées. »*

Le schéma ci-dessus indique quelques acteurs avec qui Écoosystème envisage de travailler comme les mutuelles, les institutions publiques. Néanmoins, la défiance institutionnelle - envers les réseaux institutionnels et les institutions publiques (comme les ministères) - qui caractérise les personnes et une majorité des organisations du CTC et des Licoornes interrogent sur la concrétisation de cette piste. En effet, les perspectives formulées par Écoosystème à l'origine divergent de celles proposées par Ellyx, qui considère l'impossibilité d'instaurer des innovations sociales de rupture sans partenaires publics. Et pourtant, une réunion organisée début octobre 2021 par Ellyx et le porteur de projet des Licoornes parvient à rassembler Villes en Transition, CGScop, Enercoop, La Nef, mais certaines organisations ayant aussi déclinées l'invitation comme Alternatiba.

On peut s'interroger sur le risque que peuvent représenter la diversité des acteurs dans le processus d'innovation, comme vecteur de banalisation du projet commun radical initialement formulé. C'est d'ailleurs ce qui aujourd'hui tend à hypothéquer les avancées de l'Écoosystème d'après l'un de ses instigateurs.

« On s'est rendu compte que c'était compliqué d'avancer dans une direction commune avec autant d'acteurs différents autour de la table. [...] Et ça complexifie énormément les choses. » Adrien

L'Écoosystème aurait-il commencé de façon trop ouverte, réduisant ainsi la capacité des acteurs à pouvoir construire un projet commun du fait de stratégie trop différente ?

Une organisation démocratique en construction

Je n'aborde pas ici l'organisation démocratique d'Écoosystème dans le sens où elle est aujourd'hui inexistante, notamment parce que le projet reste en dormance. On peut seulement dire que le projet est actuellement officiellement porté par le CTC, et son président, également membre actif des Licoornes. Il s'agit plutôt ici de s'intéresser à la construction de l'organisation démocratique des Licoornes, qui si elle n'est pas précisément établie, a été progressivement formalisée depuis l'automne 2020. D'abord, le rôle du fondateur/leader reste important de façon informelle.

« Il faut reconnaître que F. est très moteur. Il a impulsé pas mal de prises de décision

parce qu'il consacre beaucoup d'énergie là-dessus. Il a un réseau de fou furieux. C'est un peu lui qui nous a tous rassemblés. » Adam de Menthe

Mais c'est surtout le porteur de projet, qu'on peut aussi qualifier de coordinateur, qui garantit la réalisation d'une majorité d'activités nécessaires à l'émergence et au développement des projets.

« F. anime la discussion lors des réunions. Il a le rôle de facilitation de nos échanges. » Patricia de Marguerite.

Il intervient aussi dans la prise de décision, quand finalement le processus et le système de gouvernance font défaut. De fait, même si l'accompagnement de l'agence de communication pousse les Licoornes à clarifier leur mode de fonctionnement dès janvier 2020, le processus reste complexe, principalement faute de temps disponible de la part des membres actifs dans sa mise en œuvre.

« Je leur envoie un compte-rendu hebdomadaire. Clairement, j'ai l'impression qu'ils débarquent complètement, qu'ils ne le lisent pas. [...] Quand il s'agit de vraiment prendre du temps pour lire les documents, s'investir, essayer de réfléchir avec nous : c'est compliqué. [...] En fait, [les membres des Licoornes] n'ont pas beaucoup de temps à dédier [aux Licoornes] en plus du leur. » Ivan de Millepertuis.

Concrètement, à partir de janvier 2020, c'est la réunion des dirigeant.es qui constitue l'espace où sont prises les décisions les plus engageantes et stratégiques pour les coopératives. Elle tend à s'instituer à raison d'une réunion environ chaque trimestre, avec une flexibilité en fonction aussi des décisions à prendre.

« Au démarrage de ce genre de ces choses-là, il faut que ce soit les dirigeants qui s'y collent. » Kévin de Mysotis.

Le comité de pilotage constitue le second espace de décision, plutôt en ce qui concerne les décisions hebdomadaires des Licoornes. Le comité de pilotage n'inclut pas nécessairement les mêmes personnes qu'à la réunion des dirigeant.es, mais plutôt des référent.es dédiée notamment aux projets des Licoornes de chaque coopérative.

« En ce moment, comme personne ne s'y est positionné, je prends part de façon régulière au copil des Licoornes du projet de plateforme. Puisque là, ça a été ritualisé. C'est tous les mardis à 14h. C'est animé par [le coordinateur] » Adam de Menthe.

Plus précisément, pour prendre le processus de décision s'appuie sur les processus d'intelligence collective de la sociocratie, comme la prise de décision par consentement. C'est même une évidence pour les membres des Licoornes, qui explique la proximité culturelle de leurs organisations.

« On fonctionne en gestion par consentement entre nous. C'est comme ça qu'on fonctionne aussi à Enercoop dans le Conseil d'Administration. Et au sein de Coopcircuit. [...] On est tous acculturés à ça. Il y a une proposition qui vient sur la table ; ensuite, on la bonifie, on la modifie. Après modification, soit si vraiment on ne peut pas vivre avec, on met un veto, sinon on la vote. » Patricia de Marguerite.

L'accès de la documentation relative aux Licoornes, notamment les comptes-rendus, les rapports produits par l'agence de communication Saatchi&Saatchi, est disponible en ligne, par l'ensemble des membres actifs, sur un cloud libre, un service créé par la SCIC Startin'block. Néanmoins, il n'apparaît pas utilisé de façon régulière par tous les membres. Par ailleurs, un compte-rendu des réunions du comité de pilotage est envoyé chaque semaine par le coordinateur.

Association depuis juin 2021, le projet Licoornes s'organise autour du copil, de la réunion des dirigeants et de séminaires régulièrement organisés. L'organisation démocratique se formalise au fur et à mesure.

5.1.3. Un écosystème coopératif : transformer le système économique pour une Transition socioécologique

Dans une perspective institutionnaliste, il s'agit désormais de comprendre comment le contexte, notamment sur le plan des institutions et du territoire, a pu influencer la constitution et la capacité des Licoornes à former un écosystème d'IS, c'est-à-dire à regrouper des organisations à même de produire des actions propices à l'ISR. Il s'agit donc désormais de caractériser cet écosystème et de qualifier ses dynamiques internes et externes au regard de cette ambition d'ISR. Voici les questions auxquelles nous cherchons à répondre : **en quoi les Licoornes représentent-elles un écosystème d'innovations sociales ? Quelles sont ses caractéristiques ? Quelles sont ses forces ? Ses faiblesses ? Quels sont les rapports de force qui s'opèrent dans cette dynamique ?**

Après être revenue sur l'histoire la constitution de l'écosystème à l'appui de l'analyse processuelle, je présente les caractéristiques de l'écosystème des Licoornes (cf. 4.2.).

Chronologie de la constitution d'un projet autour d'un écosystème d'innovation sociale

Quels sont les dynamiques, les dispositifs et les mécanismes qui rythment la constitution des Licoornes dans l'Écoosystème ? Représentation visuelle, la frise chronologique (cf. ci-dessous) permet d'appréhender globalement le processus de coopération interorganisationnelle à l'origine de l'écosystème d'innovation sociale. Bien sûr, cette frise ne recense pas de façon exhaustive l'ensemble des événements historiques, mais cherche à relever des faits significatifs. Son analyse vise à comprendre les articulations et les combinaisons des événements, pour repérer leur sens et leur cohérence dans la dynamique de coopération. L'objectif final est de qualifier les étapes de coopération, repérer les événements qui freinent ou facilitent le processus. Précisément, il s'agit maintenant de raconter l'histoire des Licoornes dans l'Écoosystème, en identifiant les événements historiques qui facilitent/freinent le processus.

Description préalable de la frise

À l'appui de la méthodologie de l'analyse processuelle (Mendez, 2009), je considère un ensemble d'ingrédients contextuels ou étapes dans le développement du projet (en bleu), d'événements moteurs, qui facilitent le projet (en vert) et les problèmes rencontrés, générant des bifurcations dans le projet (en rouge). Plusieurs dates clefs ont été repérées pour l'Écoosystème (étoiles jaunes) et pour les Licoornes (étoiles vertes). En plus, la période d'accélération de la structuration des Licoornes est mise en valeur par une bande de couleur verte, l'année 2021 apparaissant particulièrement importante, elle représente une place plus importante dans la frise chronologique. Au-delà, il a semblé intéressant de rappeler l'ordre chronologique de création des SCIC et du CTC. En effet, la représentation chronologique rend visible l'accélération depuis 2016 de la création de SCIC nationales qui s'adresse à un grand nombre de bénéficiaires, qui permet de comprendre aussi pourquoi le projet des Licoornes commence vraiment en 2020. *Pourquoi avoir fait commencer la frise en 2011 ?* Dans les entretiens, c'est à cette date qu'est mentionnée, et cela par plusieurs personnes, l'une des premières idées d'actions d'un projet proche d'Écoosystème, des Licoornes. La fin de la frise correspond à la fin de la période analysée : 2021.

Contexte.

C'est d'abord l'urgence climatique accrue au regard des conséquences climatiques induites par les activités humaines qui justifient et motivent les actions de ces acteurs.

On remarque d'emblée le long processus (depuis 2011 au moins), constitué d'un ensemble d'événements, qui ne sont sans doute pas tous recensés d'ailleurs, de construction de l'idée, du rassemblement des acteurs, de formalisation et de concrétisation du projet des Licoornes dans l'Écosystème. Dans ce processus de coopération, on repère le rôle clé d'un acteur qui est mentionné dans les entretiens réalisés. C'est lui qui porte l'idée, qui l'infuse, la diffuse et invite d'autres à y contribuer, permettant ainsi de rassembler des acteurs qui lui paraissent pertinents. Ce qui ressort également, c'est le rôle favorable du projet Écosystème pour enclencher le projet des Licoornes.

La constitution du projet des Licoornes intervient au sein d'un projet plus large Écosystème : deux écosystèmes très interreliés. Au sein de l'Écosystème, les liens entre les organisations sont éclectiques : certaines sont plus proches les unes des autres, tandis que d'autres sont plus éloignées. Si un projet commun les rassemble - la Transition - les modes d'action et les projets associatifs et coopératifs respectifs divergent. Le projet des Licoornes se caractérise par une plus grande proximité sur le plan des statuts et du projet coopératif, leur stratégie, leur mode d'organisation et de gouvernance. Les personnes et les coopératives se connaissent (liens d'amitié), ce qui facilite la coopération. Elles partagent une urgence, celle de croître, complétée par des intérêts économiques, politiques et environnementaux.

Le contexte d'émergence de ces projets est aussi celui de la crise sanitaire, sociale et économique provoquée par le covid-19. Il rend impossibles les rencontres en présence, complexifiant ainsi la poursuite des projets d'innovations sociales, souvent animés par des échanges informels et des relations interpersonnelles.

Les séquences fondant les Licoornes dans l'Écosystème

Séquence 1 : 2011/2017. La genèse, les idées, quelques initiatives des rencontres.

On repère d'abord le rôle de F. - cofondateur en 2005 d'une des SCIC à l'origine des Licoornes, il en est aujourd'hui le Président - dans l'idée de rassembler des acteurs de la Transition dans un écosystème dès le début des années 2010, ce qui aboutit à la création du Collectif Transition Citoyenne (2013). Il y a aussi le projet de favoriser l'émergence de SCIC, en imaginant d'abord un incubateur (2011). Émerge ensuite l'idée de la coopération interSCIC (2015). F. fait le lien et soutient de façon informelle les nouvelles SCIC créées. Entre 2016 et 2018, trois nouvelles SCIC - qui cherchent à faire évoluer les modes de consommation - sont créées : Commown, Label Emmaüs et Mobicoop.

« C'est F. qui réfléchit à ce projet depuis... J'sais pas... 10 ans. Ça fait 5 ans qu'il a commencé à rassembler des gens autour de la table autour de cette idée. Ça s'appelait Incubacoop. Il y aussi la fiche « comment faire boomer les Licoornes » avec B. [fondateur et président d'une des Licoornes]. Au début, la porte d'entrée du projet, c'est la monnaie. Une autre personne en était chargée. » Ivan de Millepertuis.

C'est pendant cette période que le Collectif Transition Citoyenne (CTC) se structure et grandit. Parmi les organisations membres, on compte la récente association Osons les Jours Heureux qui cherche à organiser un grand rendez-vous avec une cinquantaine d'organisations, intervenant sur des sujets différents, pour voir comment mieux coopérer, échouent. C'est un échec. Du moins pour l'instant.

Pendant cette période, on recense l'idée de deux membres, aujourd'hui actifs au sein des Licoornes, de créer une SCIC de téléphonie, qui plus tard deviendra Télécoop.

Séquence 2 : 2018/2019. Penser l'Écosystème. Émergence de l'idée d'une intercoopération SCIC.

C'est d'abord un projet lancé sous l'impulsion de F., soutenu notamment par le cofondateur et PDG de Mobicoop, et avec l'appui de l'association Osons les Jours Heureux, membre du collectif, que les premières rencontres autour de ce projet d'Écosystème sont imaginées. Ce n'est donc pas, à l'origine, un projet du CTC.

« F. a lancé ce projet : il en parlait un peu au sein du CTC, mais ce n'était pas un projet du CTC. Quand qu'on a vu qu'il y avait des projets régionaux qui se constituaient, on s'est dit qu'il fallait absolument que l'Écosystème s'élargisse au maximum. La question étant selon quelle logique. » Baptiste, d'Hysope.

Commown est l'une des premières SCIC à rejoindre Écosystème. S'organise alors un séminaire de deux jours autour de l'Écosystème, qui constitue l'un des événements fondateurs du projet. Il est organisé à Villarceaux, dans un lieu de la Fondation pour le Progrès de l'Homme, fin 2018.

« Au début, l'Écosystème n'était pas un projet du CTC. Quand avec Osons les Jours heureux, on a organisé cette rencontre sur l'Écosystème, le CTC n'était pas impliqué en tant que tel. C'est après cette rencontre de fin 2018 que c'est devenu un projet du CTC. » Baptiste, d'Hysope

La première réunion Écosystème « d'ampleur » a lieu en décembre 2018, à l'initiative notamment de l'asso Osons les Jours Heureux. Progressivement devient un projet du CTC, dont F. est le président.

« La réunion de décembre 2018 était la première où ont été confrontées différentes visions d'Écosystème. Avant je pense qu'il n'y a pas vraiment eu de rencontre entre tous les acteurs potentiels. Après, il y a eu effectivement beaucoup d'autres réunions. » Baptiste, d'Hysope

Plusieurs réunions sont organisées en 2019. Progressivement, l'idée d'interSCIC est incluse dans le projet Écosystème à partir de 2019. En effet, les liens entre Commown et Enercoop se construisent.

Un second séminaire d'ampleur est organisé à l'été 2019. C'est l'occasion d'imaginer ce que pourrait représenter l'Écosystème. Que peut-on faire tous ensemble pour vraiment transformer la société vers un changement de paradigme ? Il en ressort un compte-rendu, disponible sur le site du CTC, ambitieux et utopique, qui trace des perspectives et des solutions d'organisations et de projets à mettre en œuvre collectivement pour y parvenir.

« Pendant 3 jours, nous avons essayé de voir quel type de coopération on pourrait mener ensemble. Et l'un des points, c'était l'Écosystème. Dans le séminaire, il y avait une personne référente d'une thématique (démocratie, changements climatiques, biodiversité ou inégalités sociales, etc.) qui faisait le lien entre les différents groupes qui allaient se rencontrer sur une thématique. [...] J'étais référent pendant trois jours du thème Écosystème. [...] Il s'agissait d'aboutir à une vision globale de ce que pourrait être Écosystème, une vision un peu théorique, mais une vision qui prenne en compte l'ensemble des points de vue des différents participants. » Baptiste.

Cet événement est particulièrement important dans la chronologie du projet Écosystème et des Licoornes. Il rassemble en effet 30/40 d'associations, coopératives, réseaux et fédérations. On note que le projet Écosystème n'est pas le seul évoqué durant ces journées. À cela s'ajoute un travail de

lobbying, mis en œuvre par F., auprès de financeurs potentiels du projet Écoosystème, notamment des mutuelles, des banques coopératives.

« F. m'a parlé du projet Écoosystème d'Enercoop, il y a un an et demi. Et puis, il m'a envoyé un mail avec une note qui présentait le projet Écoosystème en novembre 2019. [...] J'avoue que j'ai été assez vite emballée. » Aude de Lavande.

Un point n'est alors pas abordé : la question de l'organisation démocratique de l'Écoosystème.

« C'est plutôt en novembre/décembre 2019 qu'on a parlé de la gouvernance de l'Écoosystème. [...] L'association Osons Jours Heureux propose d'imaginer une organisation à l'appui de la notion d'archipel⁵³. » Baptiste d'Hysope

La suite fait apparaître des divergences entre l'idée d'un ensemble d'écosystèmes localisés et d'un Écoosystème national.

« Ensuite, on était plus dans des réunions d'organisation, des réunions techniques, qui ont été marquées par de grosses confrontations entre les différentes visions de monnaie (locale, complémentaire), à propos de la nécessité de lancer dès maintenant une monnaie complémentaire générale au niveau de la France. J'avoue que moi j'étais assez perdu, car c'était des réunions très techniques. » Baptiste d'Hysope

C'est à ce moment que la coopération devient plus difficile au sein de l'Écoosystème, tant à propos du projet, que des moyens pour y parvenir que ce soit sur le plan de la gouvernance ou du financement. Ce qui apparaît alors, c'est une plus grande proximité, voire une idée plus précise d'un projet entre coopératives, qui pousse les coopératives à se construire au sein de l'Écoosystème, puis progressivement à organiser des événements en parallèle, précurseurs des Licoornes.

« Ce qu'il y avait d'identifié à l'époque dans l'Écoosystème, c'était essentiellement les Licoornes. » Baptiste.

De fait, lors des séminaires, plusieurs coopératives participent (Enercoop, Commown, Biocoop, La Nef notamment) et commencent à dessiner les contours d'un espace économique de l'Écoosystème autour de coopérative. Ainsi, sans être véritablement en lien avec l'Écoosystème, mais dans la continuité de la dynamique construite au sein de l'Écoosystème, une opération de communication intitulée « 1 2 3 Climat », orchestrée par Mobicoop, Enercoop et La Nef. C'est la première action de communication qui préfigure les Licoornes. En 2019, la coopérative ferroviaire Railcoop est créée.

Séquence 3 : 2020/2021. Lancement des Licoornes.

« Il n'y a pas un événement fondateur des Licoornes. Tout ça avait lieu dans l'Écoosystème du CTC » Kévin de Myosotis.

L'arrivée d'une personne dédiée aux Licoornes active la construction du projet de manière plus concrète à partir de 2020. En d'autres termes, le projet Écoosystème commence plus particulièrement à se concrétiser à travers sa dimension économique : la mise en œuvre d'un système économique coopératif, qui deviendra les Licoornes. En janvier 2020, deux dirigeantes de SCIC - fondatrices des futurs Licoornes - diffusent leur projet BOOM dans l'Écoosystème, préfiguration des Licoornes, BOOM. Ce document

⁵³ Pour en savoir plus sur ce concept : <https://les-jours-heureux.fr/archipel-osons-les-jours-heureux/>.

le projet de structuration des actions de neuf SCIC de marché de masse pour approfondir l'offre de Transition sur les territoires⁵⁴. Ce document clarifie la distinction entre « SCIC de marché de masse » et « SCIC fonction support ».

En 2020, deux nouvelles SCIC sont créées : Coopcircuits et Telecoop.

C'est donc au sein de la SCIC Pensée, avec le soutien de son fondateur/président, qu'Ivan, coordinateur, porteur du projet, commence à travailler sur les Licoornes, dans le cadre de son master 2 en alternance. Cela impliquait un engagement financier relativement faible pour la coopérative Pensée. L'un des premiers événements sur lequel Ivan a travaillé concerne l'organisation d'une réunion de brainstorming, avec différentes SCIC Licoornes et B to B, avec la facilitation d'une salariée de Pensée, pour choisir les premières actions à mettre en œuvre pour lancer la dynamique. C'était en mars 2020 : juste avant le premier confinement. C'était sur la péniche La Bougeotte. Étaient présents des représentant.es de : CTC, Railcoop, Telecoop, Startin'blox, Coopcircuits, Mobicoop, La Nef, Legacoop, Finacoop, Enercoop, Kioscoop, Commown et Biocoop. Parmi les excusés, on retrouve Label Emmaüs. Il ressort des discussions un ensemble d'actions réparties entre les différentes personnes présentes, qui néanmoins ne sera pas suivi d'effets.

Les conséquences du covid endorment le projet Écosystème, qui continue de vivre néanmoins avec sa mention sur le site internet du CTC, et sa plaquette, sans qu'aucune action spécifique soit néanmoins engagée, donc surtout, et d'une certaine façon, avec les Licoornes, si on considère que c'est une partie du projet global.

F. obtient un rendez-vous avec le directeur général de la Macif et le directeur de l'engagement sociétal pour parler du projet. Le projet est soutenu par plusieurs personnes de la Fondation Macif, et obtient le soutien du directeur général. Constitution et rédaction d'un dossier de demande de subvention orienté Écosystème, pour soutenir les Licoornes, avec Aude de Lavande, qui sera validé en décembre 2020 par le conseil d'administration de la Fondation. Il en résulte la création d'un poste de salarié à temps plein au CTC attribué à Ivan qui est en charge du développement d'Écosystème. L'obtention de cette subvention permet surtout d'enclencher la construction des Licoornes autour de huit SCIC. En effet, le CTC ne travaille pourtant pas vraiment sur Écosystème : les projets prioritaires sont le Pacte pour la Transition et la Fête des Possibles.

Une deuxième campagne de communication coopérative est lancée en décembre 2020 : elle s'intitule 'Retenez leur non !'. En plus d'Enercoop, La Nef et Mobicoop, elle associe Biocoop.

Suite à une longue prospection durant l'année 2020, auprès de plusieurs agences de communication renommée auprès d'entreprises à but lucratif, les Licoornes obtiennent un pro bono de l'agence de communication Saatchi&Saatchi fin 2020. Si ce choix fait débat, il est approuvé finalement de façon unanime par toutes les Licoornes.

Suite à la recommandation de Aude de Lavande, les Licoornes/Écosystème se voient lauréates de l'appel en communs du LabCom Destins en décembre 2020 également. Plusieurs réunions sont organisées avec le LabCom entre janvier et sept 2021, sans véritablement aboutir sur des actions concrètes stimulant l'Écosystème. De plus, les attentes des Licoornes, en particulier du coordinateur,

⁵⁴ On notera que les SCIC mentionnées ne sont pas tout à fait celles qui feront finalement partie des SCIC fondatrices des Licoornes.

et d'Ellyx dans le cadre du dispositif LabCom Destins, ne s'avèrent pas concordantes. Les confinements et autres contraintes imposées par le covid freinent la démarche.

« Il ne s'est rien passé de spécifique sur Écoosystème depuis plus d'un an » Baptiste.

« Le projet Écoosystème est un peu au point mort. Il n'y a plus de réunions. Il n'y a plus rien depuis un an » Adam.

À partir de cet ensemble d'événements favorables de la fin d'année 2020, le projet des Licoornes avance particulièrement en 2021. En fait, c'est vraiment suite à une réunion des dirigeants le 20 janvier 2021, que les SCIC se saisissent vraiment du projet Licoornes. À partir de janvier 2021, les Licoornes s'organisent autour d'un copil hebdomadaire en plus d'une réunion bimestrielle des dirigeants.

« Le copil hebdomadaire : c'est depuis cette réunion du 20 janvier. [...] C'est la réunion, un peu fondatrice de la dynamique entrepreneuriale du projet. » Ivan.

La capacité des représentant.es des SCIC, en particulier celles qui sont plus récentes, à participer à la dynamique des Licoornes n'est pas évidente. Leurs moyens restent mesurés. Néanmoins, chacun accepte de contribuer à un pot commun pour financer la campagne de communication en cours d'élaboration.

C'est également à cette période que se précisent les contours des SCIC fondatrices du marché de masse, qui à ce stade n'intègrent pas de SCIC qui interviennent plutôt sur des fonctions supports, tels Startin'block, Finacoop. En revanche, les liens sont très étroits, d'une part du fait de relations interpersonnelles et amicales, mais aussi par des actions d'entraide coopérative. Ainsi, Startin'blocks met en place un outil numérique à disposition des Licoornes pour stocker et partager leur document.

Après plusieurs mois de travail avec l'agence Saatchi&Saatchi, c'est finalement le nom Licoornes qui est retenu, notamment parce que les articles de presse et la communication engagée par Enercoop évoquaient déjà les Licoornes. Au printemps 2021, la SCIC Citiz est invitée à rejoindre la dynamique des Licoornes qu'elle intègre. Dans le cadre d'une campagne de communication plus large, la marque Licoornes est lancée officiellement en juin 2021, à l'occasion du festival Onde de Coop, coorganisé par Enercoop, Mobicoop, La Nef et Coopaname (Coopératives d'Activités et d'Emploi francilienne). Le mois de juin 2021 marque également la création de l'association Licoornes qui leur donne une existence juridique légale.

Un premier séminaire rassemblant les neuf Licoornes fondatrices est organisé en septembre 2021. Il a pour objectif de définir un programme pour 2021/2022 et de répartir les actions à mener entre les différent.es représentant.es des coopératives. L'un des défis de cette rentrée 2021 est de septembre 2021. L'un des défis des Licoornes concerne la recherche de financement pour prolonger le salariat du coordinateur qui est le seul à pouvoir réellement dégager du temps pour développer le projet.

En octobre 2021, un séminaire organisé à l'initiative d'Ellyx, dans le cadre du dispositif du LabCom Destins, parvient à réunir en présentiel, pour la première fois, plusieurs acteurs qui pourraient intégrer l'Écoosystème. Toutefois, les membres ne sont plus exactement les mêmes qu'à l'origine du projet : ils sont plus institutionnels que les acteurs sociaux initialement issus du projet Écoosystème du CTC.

À l'automne 2021, les Licoornes interviennent dans plusieurs événements de l'ESS, ce qui s'inscrit dans leur stratégie de communication. C'est aussi une période déterminante dans le sens où elle marque la fin de la rémunération salariée d'Ivan, grâce à la subvention de la Macif, dont les activités étaient dédiées aux Licoornes.

C'est donc à partir de 2020 d'abord, mais plus particulièrement 2021, que le projet des Licoornes se construit et se précise, autant sur le plan des SCIC fondatrices que des actions prioritaires à engager, ou encore de l'organisation et de la gouvernance organisant la coopération plus précisément. On observe ainsi une accélération du processus de construction des Licoornes à l'inverse du projet Écosystème.

Les moteurs

« Il n'y a pas un événement fondateur, mais c'est plutôt des gens qui à force de se voir très souvent, en partageant des valeurs et des objectifs, ont choisi de se donner un nom pour agir ensemble. » Kévin.

Quels sont les événements moteurs du projet des Licoornes dans sa constitution en tant qu'écosystème d'innovation sociale ?

- C'est d'abord un long processus d'interconnaissance entre les acteurs (organisations et personnes), avec des amitiés et des collaborations, qui facilitent la mise en œuvre du projet des Licoornes et la confiance. Ainsi, la création du réseau CTC s'avère particulièrement importante dans la genèse des Licoornes.
- Ensuite, on remarque que le projet Écosystème à travers différentes réunions entre 2018 et 2020 permet de dresser les contours de l'alternative économique et systémique que pourraient représenter les Licoornes, un projet pensé au niveau national.
- Parmi les événements moteurs, qui sont plutôt pluriels et qui s'étalent sur plusieurs années, c'est un travail désormais historique de construction d'un réseau d'organisations qui partagent une vision politique proche en réponse aux défis environnementaux liés aux changements climatiques par un leader utopiste au réseau conséquent.
- Par ailleurs, l'accélération de l'urgence climatique intervient comme un moteur temporel des Licoornes.
- C'est sans doute aussi ce qui génère un mouvement accéléré de création de SCIC visant à transformer les modes de consommation à un niveau national.
- Les événements de communication mis en place par plusieurs SCIC organisés plusieurs années de suite participent à la construction progressive du projet des Licoornes.
- La production de documents écrits, précisés au fil des années, depuis la première réunion Écosystème, jusqu'au document Boom de l'Écosystème puis le travail avec Saatchi&Saatchi jusqu'au site internet.
- Il y a aussi un travail continu de réseautage pour faire connaître le projet Écosystème auprès de banques, mutuelles et autres partenaires qui pourraient apporter un soutien financier. S'il n'est pas toujours directement payant, il contribue à la diffusion du projet au fil des années, par un plus grand nombre de personnes.
- La présence d'un coordinateur motivé est déterminante. En effet, son travail est dédié aux Licoornes depuis fin 2019. En outre, il affirme son engagement à développer les Licoornes. Il est soutenu et reconnu par les membres SCIC des Licoornes. C'est lui qui enclenche une dynamique de réunions plus régulières, qui structurent, qui prend le temps de contacter des acteurs utiles au déploiement du projet Licoornes.
- Les Licoornes parviennent trouver plusieurs soutiens financiers, d'accompagnement et de communication à la fin de l'année 2020.
- Enfin, on considère comme un moteur : le développement économique, l'augmentation de leur communauté sociétaire respective, la reconnaissance politique (ex. : prix de l'ESS) croissante des SCIC membres des Licoornes qui voient toutes leurs activités se déployer ces dernières

années.

C'est bien cet ensemble de moteurs, qui s'étalent sur plusieurs années, qui rendent possible l'émergence de cet écosystème d'innovations sociales autour d'un projet commun.

Les bifurcations

Quels sont les événements à l'origine de bifurcations du projet des Licoornes dans sa constitution en tant qu'écosystème d'innovation sociale ?

Si on relève une forte proximité des acteurs membres du CTC, il faut bien remarquer qu'ils sont également très divers, tant par leur statut, leur projet, leur mode d'organisation. Ainsi, les discussions autour de l'Écoosystème attestent de divergences significatives sur la stratégie à adopter pour transformer le système politique, économique et social dans une perspective de Transition : entre le national et le local. Par ailleurs, parmi les événements à l'origine de bifurcation, les différentes réunions abordant la question de la gouvernance, montrant la difficulté à structurer un mode d'organisation, conduit l'Écoosystème entrer en hibernation.

« [Lors de la réunion août 2019], on essayait de mettre autour de la table tous les gens qui sont sur le Transiscope, qui œuvrent au quotidien pour changer les choses, quel que soit leur spécificité locale, quel que soit leur spécificité territoriale. Il y avait les représentants des monnaies locales. Et ça complexifie énormément les choses. » Adam de Menthe.

« Sauf que cette réunion, je pense qu'elle a fait prendre conscience à beaucoup de monde de la démesure du projet. Enfin, peut-être que je me trompe ! [...] Même si tout le monde a les mêmes valeurs, c'est quand même hyper difficile de lancer un truc avec autant de personnes aussi différentes autour de la table. La dynamique s'est essoufflée, par manque de temps des différentes personnes concernées. Moi-même, j'étais censé participer à un sous-groupe de travail. Aujourd'hui, le projet Écoosystème est en conscience dans pas mal d'esprits, mais il ne se passe plus rien. » Adam de Menthe.

Cette situation est par ailleurs renforcée par la crise du covid. Il en résulte une concentration des actions du CTC sur le Pacte pour la Transition en lien avec les élections municipales et la Fête des Possibles. Et finalement, l'opportunité créée par l'appel à commun du LabCom n'aboutit pas. L'incompréhension sur la finalité et les modalités d'actions ainsi que le manque de motivations des acteurs de l'Écoosystème rend difficile la progression de ce projet avec le LabCom. Finalement, face à cette difficulté, stimulée par la vitalité et la dynamique coopérative, c'est le pan économique du projet Écoosystème qui se structure rapidement entre 2020 et 2021.

« C'est vrai que c'est complètement retombé en 2020. L'Écoosystème est une dynamique qui repose actuellement uniquement sur les Licoornes. C'est d'ailleurs un point de difficulté. » Baptiste d'Hysope.

Au-delà de la crise sanitaire du covid-19, l'une des difficultés majeures des Licoornes, réside dans la capacité à trouver des ressources suffisantes pour lancer le projet : sur le plan du temps des personnes représentant les coopératives, mais aussi pour rémunérer le travail du porteur de projet qui anime, coordonne et organise les activités des Licoornes, et cela malgré une large prospection auprès de financeurs de l'ESS reconnus, banques, fondations et mutuelles. Cela explique que pour mettre en œuvre le projet des Licoornes, il est choisi d'engager plus largement l'idée d'Écoosystème pour faciliter l'accès à des financements auxquels des SCIC, qui ont un but lucratif, bien que limité. Ainsi, pour bénéficier du financement de la Macif, il est choisi de passer par l'association CTC. Cela est cohérent



avec le fait que le projet Écosystème est porté par le collectif d'associations. Les modalités de financement de l'ESS et de l'innovation sociale s'avèrent inadaptées pour financer ce type d'initiatives en réseau, car ambitieuses, expérimentales et incertaines. Néanmoins, la difficulté à susciter une dynamique autour des Licoornes au sein du CTC amène les Licoornes à s'organiser pour accroître leur autonomie en créant leur propre association. C'est aussi vu comme un moyen de pouvoir prétendre à des financements. 2021 montre le défi des Licoornes qui concerne la construction d'un modèle économique à même de consolider le projet à court et moyen terme.

En synthèse.

Ce double projet Écosystème/Licoornes se révèle à deux vitesses : il y a une forme d'accélération dans la construction du projet Licoornes, versus une forme de stagnation, qui est liée au contexte, notamment sanitaire, et à des points de désaccord qui font que le projet d'Écosystème, pour l'instant, n'avance pas trop. Le projet des Licoornes, après une période d'émergence entre 2018 et 2019, aboutit à une première série d'actions en 2020 autour de la recherche de financements, la précision du projet et le rassemblement d'acteurs intéressés. Le choix est fait de commencer par communiquer sur leur existence commune. En 2021, la structuration des Licoornes, dotées de financements, amène la création officielle des Licoornes lançant la campagne de communication. Mais la recherche de financement et d'un modèle économique reste à préciser en cette fin d'année 2021.

Caractéristiques de l'écosystème des Licoornes

À l'issue de cette analyse, il est possible de mieux qualifier les caractéristiques du Laboratoire citoyen de la Transition, en tant qu'écosystèmes d'innovations sociales.

Le projet d'innovation sociale

Les Licoornes portent un projet de création d'un système économique coopératif alternatif pour produire, se financer et consommer local, réparable, réutilisable et partagé, en respectant l'environnement et les êtres humains. Ce projet économique s'inscrit dans une perspective de lucrativité limitée, visant à en faire bénéficier les consommateurs-sociétaires. En tant que SCIC, les Licoornes véhiculent un ensemble d'innovations relatives aux modes de production, de consommation et de participation démocratique, vers la construction de modèles économiques novateurs. À terme, il est visé une mutualisation inédite d'une plateforme de souscription et d'outils de gestion (ex. des AG) relatifs au sociétariat, ainsi que des modes de financement.

Finalité sociopolitique (aspiration sociale) de sa constitution & objectifs communs

Si la finalité politique des neuf SCIC fondatrices des Licoornes est édifiante (construire un écosystème coopératif alternatif en réponse aux défis environnementaux et sociaux, une alternative au capitalisme), les objectifs de chaque SCIC peuvent diverger, notamment du fait des tailles et anciennetés hétérogènes. Mais, à l'heure de l'émergence, ces différences ne sont pas sujettes à des problématiques. La création d'une marque commune comme première étape fait l'unanimité pour permettre aux plus grosses coopératives comme aux plus petites d'accroître leur place sur le marché et sur le plan politique.

Nature des acteurs, du collectif, valeurs & principes portés

La composition de cet écosystème est plutôt homogène, puisque ce sont uniquement des SCIC « nationales » : c'est un critère discriminant. Toutefois, leurs tailles et leur ancienneté diffèrent. Elles se sont constituées en association depuis juin 2021. Elles s'appuient sur les principes coopératifs : forte proximité en termes de référentiels et de pratiques organisationnelles des acteurs, ce qui fluidifie les

dynamiques d'émergences.

Histoire de sa constitution et évolution de ses actions et ses frontières

Les Licoornes émergent sous l'effet de deux facteurs : l'émergence d'un projet utopique Écoystème, qui, complexe dans sa mise en œuvre, active la création d'un système coopératif, son pendant économique. L'accélération de la création de nouvelles SCIC nationales sur des marchés dits de masse favorise la création des Licoornes, en plus d'autres SCIC leur proposant des services (ex. : Légacoop). Au-delà, cet écosystème émerge à la suite de liens professionnels et amicaux entre plusieurs militants coopératifs, provenant d'une même génération de coopératives (les SCIC), combinés à l'arrivée d'un coordinateur qui rend possible et accélère la mise en œuvre du projet. C'est aussi l'accès à plusieurs formes de financements (subvention mutualiste, pro bono d'une agence de communication) qui permet l'expérimentation.

Intérêts stratégiques

Les SCIC partagent un intérêt stratégique, celui de répondre aux enjeux de transition sociale, économique et écologique. Au-delà, elles ont pour ambition d'accroître leur part de marché, en cherchant à toucher plus de personnes (clientèle et sociétaire), pour rendre possible cette transition. En s'organisant collectivement, elles visent à développer des espaces de partages (échanges de pratiques), de ressources (leviers de fonds) et de moyens (informatiques) dans une logique de mutualisation et de solidarité. Il s'agit également d'être en mesure davantage de peser face à d'autres organisations, fédérations, voire même pour négocier avec les institutions publiques (gouvernement, députés).

Mode de coordination, d'organisation, de coopération

Au fil de la structuration du projet, l'écosystème des Licoornes s'est organisé autour de comités de pilotage hebdomadaires, où participent des référent.es de chaque SCIC disponible, des réunions de l'ensemble des dirigeants tous les 2/3 mois et des séminaires de réflexions quand c'est nécessaire. Il s'appuie sur les outils d'intelligence collective : gestion des décisions par consentement, maîtrisé et mis en œuvre de façon inégale néanmoins. L'organisation démocratique s'établit de façon progressive, ce qui passe par des moments de flous, d'incompréhensions et d'inconforts, en particulier pour le coordinateur. Il existe un espace de documents partagés en ligne, créés par une SCIC amie + d'une mailing liste. On remarque d'autres formes de coopération entre deux SCIC, au-delà des Licoornes, qui contribuent également à consolider l'écosystème.

Activités politiques, sociales et/ou commerciales

Aujourd'hui, les acteurs impliqués dans l'écosystème réalisent principalement des activités politiques (lobbying), sociales (entraide entre SCIC, en particulier les plus jeunes et les plus anciennes), et des activités commerciales (recherche de financement).

Production plurielle, dont la nature des ressources et des relations sociales de production

Au stade d'émergence, qualifier la production des Licoornes reste difficile, du moins, sur le plan marchand. Toutefois, on remarque des dynamiques de réseau, d'interconnaissance, de partage de connaissances, de compétences, d'outils et de pratiques. Au-delà, sur le plan immatériel, l'écosystème fait émerger une alternative coopérative organisée sous forme de marque : celles des Licoornes. Il s'agit d'abord de renforcer la notoriété des Licoornes, soit de chaque coopérative, ce qui bénéficiera en particulier aux plus jeunes SCIC de l'écosystème. Sur l'année 2021, seule une personne était rémunérée directement pour ses activités au sein des Licoornes, grâce à une subvention obtenue auprès d'une mutuelle. Les autres mobilisent du temps de travail salarié, rémunéré ou bénévole, avec l'autorisation



de leur SCIC, pour participer à l'écosystème. Autrement dit, en phase d'émergence l'écosystème construit son projet principalement autour de dynamiques d'échanges réciproques (contribution de chaque coopérative à un pot commun en fonction de ses moyens). À terme, il s'agit d'assurer l'autonomie productive sur le plan marchand des Licoornes : les modalités pour y parvenir sont en train d'être définies.

Modalités utilisées pour accroître leur influence/réduire leur dépendance vis-à-vis de leur environnement concurrentiel et institutionnel, voire même le transformer.

C'est en s'associant, en s'organisant collectivement, d'abord au sein d'une marque collective que les Licoornes cherchent à accroître leur influence sur leur environnement, en renforçant leur notoriété par la création d'une marque commune, en cherchant à toucher davantage de consommateurs, mais aussi de sociétaires. C'est aussi par leur capacité à couvrir plusieurs secteurs et besoins (de l'alimentation à la mobilité, en passant par l'énergie). En s'organisant, les 9 SCIC visent également à mutualiser certains moyens comme sur le plan du système d'information et de gestion du sociétariat, à terme, il s'agira aussi de créer un fonds d'investissement destiné aux SCIC émergentes. Enfin, il y a bien une ambition en matière de lobbying des élus et des institutions, notamment en lien avec les élections législatives et présidentielles. De fait, les institutions et la législation en vigueur se révèlent à plusieurs égards, encore inadaptées aux besoins de développement des Licoornes. À ce jour, leur renommée reste encore plutôt limitée au champ des coopératives et de l'ESS.

Rapports et tensions entre les acteurs, dans l'organisation

Si les relations entre les SCIC sont plutôt favorables, plusieurs éléments sont susceptibles d'être des sources de tensions : intérêts différents du fait de l'ancienneté et la taille des SCIC, ce qui crée des participations inégales aux temps de coconstruction, des tiraillements internes à certaines coopératives interrogeant sur le rôle et la place des Licoornes par rapport à la SCIC (crainte de concurrence).

L'inscription du projet des Licoornes, à l'origine dans l'Écosystème, constitue un point d'appui fort, mais se révèle également source de tensions, du fait de stratégie d'actions qui diffèrent. Elle passe par des activités commerciales dans le cas des Licoornes, alors que l'Écosystème passe plutôt par de l'activisme et le militantisme, avec également cette question de l'échelle pertinente d'action : créer des écosystèmes locaux ou un Écosystème national. Il en résulte un Écosystème en hibernation pour l'instant, tandis que les Licoornes ont enclenché un bout du chemin. En fait, on pourrait dire que c'est presque la difficulté à enclencher une dynamique de projet à l'Écosystème qui pousse les Licoornes à s'organiser elles-mêmes en écosystème. Or, cette dynamique représente elle-même une source de tension avec les acteurs de l'Écosystème, notamment le Collectif pour une Transition citoyenne.

Rapports et tensions de l'écosystème avec son environnement

De façon plus générale, les Licoornes tendent à se positionner de façon plus proche des associations et des ONG dans le champ du libre et de la transition sociale et écologique, sans pour autant y être complètement intégrées (dimension commerciale de leurs activités), et de façon critique des organisations, réseaux et fédérations historiques de la coopération et de l'ESS. Les Licoornes se construisent en alternative avec l'organisation représentative des SCIC – la CGScop – dont l'action d'accompagnement des SCOP et SCIC innovantes fait effectivement l'objet de critiques récurrentes de certains acteurs de l'ESS. Si cela peut être pertinent pour se distinguer - car elles proposent une autre façon de construire une alternative - c'est aussi un risque de ne pas suffisamment créer un dialogue avec des instances historiques qui disposent d'une reconnaissance, d'une légitimité et d'une notoriété utile dans le cadre d'un projet d'innovation sociale de rupture.



Les Licoornes entretiennent également un rapport particulièrement critique aux institutions publiques, en particulier les administrations centrales, les élu.es nationaux.ales et les ministères. Cependant, elles s'avèrent plus ouvertes à des organismes tels que l'Ademe ou les collectivités territoriales, avec lesquelles elles se disent prêtes à travailler. C'est donc plutôt un rapport conflictuel avec les institutions publiques, considérées comme impuissantes et insuffisamment actives au regard des défis environnementaux contemporains, qui ressort des entretiens réalisés avec les membres des Licoornes. Il faut également souligner l'importante critique du système capitaliste (ressources, moyens, finalités) qui amène les Licoornes à vouloir se positionner, du moins en partie, en dehors de celui-ci. C'est sans doute l'un des défis les plus importants qu'elles doivent relever, car à ce jour ce rapport lui est plutôt défavorable.

En synthèse, eu égard à l'analyse de ces différentes caractéristiques, on peut considérer les Licoornes comme un écosystème d'innovations sociales (IS), qui émergeant dans sa structuration, n'en représente pas moins déjà, une dynamique coordonnée et homogène à même de favoriser la construction de nouvelles IS. C'est un ensemble d'acteurs organisés en association, autour d'un projet d'IS, partageant des valeurs de solidarité, des principes coopératifs et des objectifs communs. Les 9 SCIC partagent des intérêts stratégiques de développement économique dans une perspective de transition écologique. Pour se faire, elles font le choix de coordonner leurs actions de communications, mutualiser à terme certaines fonctions et certains outils de gestion, tout en commençant déjà à coopérer entre coopératives au sein des Licoornes. Selon une visée commune (transformation radicale de l'économie par la coopération), elles mènent des activités politiques, sociales et commerciales pour accroître leur influence/réduire leur dépendance vis-à-vis de leur environnement concurrentiel et institutionnel.

Si les Licoornes ne font que commencer leurs activités, elles diffusent déjà une vision du monde alternative au « modèle capitaliste », soutenues par des acteurs de l'ESS, certains médias et financeurs. Par ailleurs, ce travail commun amène déjà à la construction de synergies propices aux échanges entre coopératives sur leur gestion du salariat. Les discussions autour de leur stratégie d'actions s'avèrent également enrichir les réflexions de chaque SCIC. Pour autant, en tant qu'organisation et pour pérenniser leurs actions, le défi contemporain reste pour elles de parvenir à trouver les ressources et les moyens de mettre en œuvre leur projet. De plus, leur reconnaissance reste encore limitée à certains cercles militants. Or, en avançant, c'est l'écosystème qu'il importe de consolider pour qu'elle puisse faire face aux défis croissants qui vont survenir avec les mutualisations accrues, les engagements financiers plus forts. C'est justement ce qu'il s'agit désormais de mieux comprendre : le processus de coopération interorganisationnelle comme levier d'IS.

5.1.4. Coopération interorganisationnelle

Cette recherche s'intéresse au processus de coopération interorganisationnelle comme vecteur d'innovations sociales. La coopération interorganisationnelle est ici définie comme un processus créatif associant plusieurs acteurs complémentaires, qui souhaitent agir et s'engager collectivement pour répondre à un défi social, à travers un projet politique stratégique commun, impliquant à ce titre des actions conjointes, sources d'échanges réciproques, durables et équilibrées, et de nouvelles connaissances. Les Licoornes font directement le choix de s'organiser en coopérant, appliquant ainsi le 5^e principe caractérisant des 7 principes coopératifs définis par l'Alliance Coopérative Internationale en

1995 : l'intercoopération. Mais concrètement, comment s'opère le processus de coopération interorganisationnelle ? Et dans quelle mesure la coopération interorganisationnelle renforce-t-elle la capacité de l'écosystème à innover socialement ?

Pour l'analyser précisément, j'étudie la présence/l'absence d'ingrédients favorables à la coopération, en prêtant attention également aux apprentissages, aux anticipations et aux réinterrogations du processus par les acteurs. J'identifie ensuite les tensions qui marquent le processus. L'analyse du processus dans son ensemble permet de repérer par ailleurs les étapes du processus de coopération.

Ingrédients de la coopération interorganisationnelle des Licoornes

Dans quelle mesure le processus de coopération interorganisationnelle des Licoornes favorise-t-il la constitution d'un écosystème d'innovation sociale ? Pour répondre à cette question, je m'appuie sur six ingrédients définis comme favorables à la coopération interorganisationnelle. L'analyse consiste à repérer successivement, et cela pour chaque ingrédient, leur présence ou leur absence, et comment il se traduit ou il est mis en œuvre, en s'appuyant sur des verbatims. Pour cela, nous reprenons chaque ingrédient un par un.

Construire une vision commune du projet (problème/solutions) autour d'un enjeu stratégique commun qui reflète les intérêts des acteurs

La vision commune façonnée par les Licoornes fait suite à un long cheminement de pensée, d'écrits, de discussions, d'expérimentations, mais surtout face à la nécessité d'organiser une coopération interSCIC pour véritablement se donner les moyens de transformer l'économie face aux défis socio-économiques et climatiques.

Focus sur la proximité des acteurs en amont du projet, comme facteur favorable à la coopération

Les entretiens menés montrent le fort entrelacement de réseaux qui se croisent régulièrement lors d'événements (Colibris, Marches pour le Climat), facilitant l'interconnaissance et la construction de relations et réseaux professionnels solides. En tant que militante, P. dit avoir créé des liens avec des membres des Licoornes avant même d'entrer dans la SCIC où elle travaille aujourd'hui. Ce phénomène renforce les liens de confiance, facilitant ainsi l'intercoopération, jusqu'à un certain point toutefois.

« Ça fait depuis très longtemps qu'Open Food France [l'ancêtre associatif de Coopcircuit] fréquente dans les Licoornes en quelque sorte » Patricia de Marguerite.

D'ailleurs, ce phénomène s'avère également favorable pour obtenir des ressources, des financements pour le projet. On relève des liens d'amitié et des relations professionnelles entre plusieurs personnes salariées chez le financeur avec des membres des Licoornes (études supérieures dans la même école ou expériences professionnelles communes). Ces relations ont induit une confiance, un intérêt et un soutien dans le projet des Licoornes/Écosystème qui a été déterminant dans l'obtention d'une subvention.

« On se connaissait déjà. Et moi, je suis attentivement et depuis longtemps les SCIC membres des Licoornes. Je suis vraiment fan de leur projet. Je suis même sociétaire de plusieurs SCIC. Et puis aussi, à la Z., il y a plusieurs personnes en poste à responsabilité qui ont soit fait des études avec des membres des Licoornes ou par exemple le directeur qui est allé chez Enercoop. [...] J'avais instruit et suivi, à l'époque, le projet des amis d'Enercoop [...] et J. a eu le réflexe, au moment de chercher des fonds pour ce projet-là de me solliciter. » Aude de Lavande

Autrement dit, le projet Licoornes/Écosystème se construit au sein d'un ensemble de personnes et



d'organisations qui se connaissent déjà qui ont confiance les uns dans les autres, et soutiennent les démarches engagées.

« C'est plutôt des gens qui, à force de se voir très souvent, en partageant des valeurs des et objectifs, ont décidé de se donner un nom, et peut-être plus. » Kévin de Myosotis

Cette situation facilite grandement le processus de coopération interorganisationnelle des Licoornes.

Focus sur la construction d'une stratégie commune

La stratégie choisie est plutôt orientée en termes de communication. Elle fait suite à de nombreuses réunions de travail, rassemblant l'ensemble des personnes représentant les coopératives, au cours de l'année 2021, avec l'appui de l'agence de communication Saatchi&Saatchi. Ainsi, au cours de ce travail, il est demandé aux SCIC de définir les besoins auxquels pourrait répondre le projet des Licoornes, en matière de nouveau levier de croissance, de financements ou d'aide techniques, éclairant sur la diversité de ces besoins. Par exemple, pour Pensée, c'était plutôt le besoin d'un nouveau levier de croissance et de financements, tout comme Myosotis. Pour Marguerite et Menthe, le besoin se situe plus du côté technique, alors que pour Coquelicot, c'est uniquement le financement. C'est à partir de ce travail que la stratégie des Licoornes a été définie, en vue de répondre à ces différents besoins de façon collective et cohérente. Le choix d'une stratégie est donc le fruit de discussions et de construction collective.

« Le 1er élément, c'est la cohérence de valeur. Le 2e élément, c'est la capacité à faire masse. Le 3e élément, c'est que comme on est capable d'avoir une offre plurisectorielle, sur l'énergie, la mobilité, etc. » Kévin de Myosotis

Concernant l'articulation des intérêts, notamment individuels et collectifs, entre les personnes et les organisations, on remarque que le contexte coopératif favorise la construction d'un intérêt collectif. Autrement dit, c'est bien une logique de coopération interorganisationnelle qui prime sur des logiques d'intérêts individuels.

« [Dans un projet d'innovation sociale], il y a les intérêts, les priorités du groupe d'accord, mais on a l'impression des fois que c'est plus des logiques individuelles de personnes qui ont besoin d'être celui qui a porté le projet qui a eu l'idée de départ. Il y a beaucoup ça chez les personnes issues d'entreprises où ils sont en recherche de sens dans leur travail. Je pense que ce n'est pas le cas chez les Licoornes. Les gens n'ont rien à se prouver. Ils n'ont pas besoin de reconnaissance perpétuelle. Du coup, ils arrivent à coopérer ensemble. » Aude de Lavande.

Choisir les acteurs et organiser le coportage, la coordination et l'animation du projet (ex. engagements)

Le choix des acteurs s'est affiné au fil de discussions pour déterminer les critères d'entrée, avec une hésitation entre SCIC de marché de masse, plutôt dirigée vers les consommateur.trices. et les SCIC plutôt orientées vers les entreprises. L'organisation du coportage a été progressivement définie, avec un rôle important donné au coordinateur. Par ailleurs, la place d'un des initiateurs du projet, qui interrogeait le collectif, a été clarifiée. On remarque certaines difficultés pour amener une participation régulière (engagements) à certaines réunions mensuelles, sans pour autant donner suffisamment de légitimité et d'autonomie dans la prise d'initiative et de décision aux personnes plus impliquées.

« À cette réunion du 20 janvier, on s'est dit « ça ne doit pas être le projet de J., ça doit être le projet de tous ». On s'est dit qu'il fallait reposer la gouvernance pour qu'on organise ce fameux copil hebdomadaire ouvert à tous, qui aboutira à un

compte-rendu. Le copil hebdomadaire : c'est depuis janvier [2021]. C'est pour ça, qu'on propose cette résolution de gouvernance. La réunion du 20 janvier, c'est la réunion, un peu fondatrice de la dynamique du projet. » Ivan

Organiser la prise de décision et les modalités de communication de façon claire et transparente

Les espaces de prise de décision n'étaient pas tout à fait clairs au cours de l'année d'émergence du projet, ce qui a pu mener certaines personnes à des situations difficiles, néanmoins au fil du projet les modalités et les prises de décision se clarifient. L'informalité du processus, très présente au début du processus de coopération, tend toutefois à se structurer, répondant aux incertitudes et aux incompréhensions existantes. On remarque que si la gestion par consentement est connue et expérimentée par une majorité de membres, elle n'est pas tout à fait mise en œuvre dans son processus de fait.

« C'est des gens vraiment adultes dans leurs relations humaines et dans leurs relations professionnelles. Ils n'hésitent pas à dire s'ils ne sont pas d'accord, et argumentent entre eux, se disent franchement les choses, mais les choses qui sont nécessaires en restant ouverts d'esprit. C'est pas leur propre intérêt individuel qui surplombe l'échange et la coopération. C'est pour ça qu'il y avait une bonne coopération, du moins d'un point de vue extérieur. » Aude de Lavande

Instaurer des dynamiques et des rythmes de coopération, incluant les temps d'apprentissages, de façon compatible avec les organisations, les agendas personnels

En matière de dynamique et rythme, le processus se construit progressivement, et passe par des moments plus flous, de tensions. Le manque de temps est particulièrement présent pour tout le monde. Mais le caractère moins stratégique du projet, au sens de moins urgent, est exprimé au moment de l'émergence par plusieurs organisations. La disponibilité limitée des représentant.es de chaque SCIC, du fait d'un emploi du temps chargé, complexifie la capacité du collectif à pouvoir se retrouver régulièrement, lire les documents. Cependant, la clarification et la régularité des réunions fluidifient la dynamique.

Établir un cadre de confiance, afin que les organisations s'engagent pleinement dans la coopération

De façon générale, l'interconnaissance entre certaines personnes et certaines organisations facilite la construction du cadre de confiance. La constitution de ce collectif est basée sur une confiance déjà établie en quelques sortes entre les SCIC, du fait notamment de leur statut et culture coopérative commune. Néanmoins certaines inquiétudes émergent dans certaines SCIC, du fait de tensions internes et du manque de confiance dans un des représentants, ou bien avec certaines SCIC dont la proximité est plus récente. La régulation est largement informelle. Par exemple, il n'y a pas de procédures spécifiquement prévues en cas de conflits entre membres.

« Quand on est sur ce format-là de contributions libres avec les autres coopératives pour monter ce projet Licoorne, on est on est quand même complètement dans cette culture de la confiance. [...] Personne ne va chercher à avoir du pouvoir sur les autres. [...] On est aussi capable d'évaluer soi-même ce que signifie une contribution juste. [...] On n'a pas encore payé [pour la campagne de communication]. Je ne sais pas si ça fonctionnerait dans le reste de l'économie. On n'a rien signé entre nous : c'est la base de la confiance. Mais on sait qu'on va payer. On est bienveillant. On est militant. On n'est pas des requins. C'est ça qui nous réunit. On peut se permettre de bosser sur la base de la confiance. On n'a rien signé, mais on s'est engagé. » Patricia de Marguerite

Définir les modalités de valorisation de la coopération par la multifonctionnalité (marchande, bénévolat, etc.)

Si un travail sur le business model des Licoornes a été engagé, il apparaît uniquement focalisé sur la dimension marchande, ce qui, dans le cas d'un projet d'innovations sociales, peut sembler trop restreint. Il existe des formes de bénévolat qui ne sont pas précisément distinguées. En effet, autant les ressources que les productions des Licoornes, d'ailleurs déjà existantes, même sans vente de biens ou services actuellement, mériteraient d'être davantage qualifiées et considérées. Néanmoins, il y a l'idée de s'inscrire dans une logique de commun, qui vient du mouvement open source, du logiciel libre proches des « communs », en s'appuyant sur un système de contributions libres, multiples et plurielles. Mais toutes les coopératives ne s'inscrivent pas dans ce mouvement.

De façon générale, on retrouve tous les ingrédients favorables à la coopération interorganisationnelle caractéristique d'un projet d'IS dans les Licoornes, à l'exception des modalités de valorisation de la coopération dans une perspective multifonctionnelle. Par ailleurs, plusieurs fragilités sont recensées, ce qui invite à consolider le processus de façon plus clarifiée et formalisée. À cet égard, il faut nuancer au sens où le projet des Licoornes est au stade d'émergence.

Trois processus transverses de la coopération

En plus des ingrédients, j'ai identifié trois processus transverses et continus qui viennent alimenter le processus de coopération interorganisationnelle. Ils concernent les apprentissages, l'anticipation et la réinterrogation du projet.

Tableau 6 : Les ingrédients transversaux à la coopération chez les Licoornes

Les épices de la coopération	Le cas des Licoornes dans l'Écosystème.
Apprécier et valoriser les apprentissages continus de la coopération	Cette dimension n'est ni envisagée ni structurée. Aucun processus ou espace spécifique n'a été créé, au moment de l'enquête, pour valoriser le processus d'apprentissages à la coopération, en particulier repérer les résultats des expérimentations réalisées, notamment en matière d'organisation, de recherche de financement. Sans doute par manque de temps.
Anticiper (étapes, accélération, tensions possibles) pour favoriser la pérennité de la coopération	Il existe un projet écrit à quatre mains pour les Licoornes, ainsi que les résultats du travail avec l'agence de communication Saatchi&Saatchi, mais on remarque que c'est le plan de communication qui est le plus abouti. Les autres étapes sont moins clairement identifiées, ce qui s'explique par une expérimentation qui se construit au fur et à mesure. À notre connaissance, l'identification des temps d'accélération, des tensions possibles n'ont pas fait l'objet d'un travail spécifique.

Réinterroger régulièrement le projet et sa mise en œuvre, son périmètre et ses membres, son contexte de départ, les solutions à apporter, la stratégie et le fonctionnement	Le projet étant encore au stade d'émergence : il ne fait ainsi pas encore l'objet de rediscussion, mais plutôt d'une construction continue des prochaines étapes. Le lancement de la campagne de communication, la création d'une vitrine sous forme de site web constituent les premières étapes du processus et amènent d'autres questionnements au regard par exemple des moyens, des mutualisations et du périmètre des Licoornes.
---	--

SOURCE : J. BALLON, DECEMBRE 2021.

On remarque que ces trois ingrédients transverses ne sont pas vraiment visibles. Est-ce parce que le projet est au stade d'émergence ? Ou bien est-ce un impensé du processus de coopération interorganisationnelle des Licoornes ?

Réactions des Licoornes face aux tensions inhérentes à tout processus de coopération

Quelles sont les tensions qui traversent le processus de coopération au sein du Licoornes ? Pour repérer les événements, processus et situations qui mettent à l'épreuve la coopération interorganisationnelle des Licoornes, je m'appuie sur un référentiel recensant six garde-fous de la coopération, c'est-à-dire des situations qu'il s'agirait d'éviter, pour repérer leur présence ou non, ou bien des points d'attention. Après une analyse synthétique « tension » par « tension », je développe plus amplement certains points de tensions observés.

Tableau 7 : Tensions sur la coopération interorganisationnelle des Licoornes

Garde-fous de la coopération	Écosystème/Licoornes
Absence de partage transparent et équitable d'un projet commun autour d'intérêts communs.	Non observable. Mais, au début du projet, des personnes de coopératives différentes expliquent, en avril 2021, que le projet n'est pas encore vraiment stratégique pour leur SCIC, mais que ça pourrait le devenir, notamment parce qu'elles ont besoin de se consacrer à d'autres projets plus stratégiques.
Absence d'une dynamique collective rassemblant les acteurs & manque de transparence	Non observable. Avec une attention au partage transparent des stratégies de chaque organisation, pris individuellement, par rapport aux Licoornes, pour éviter des situations de tension.
Temporalités des organisations, du projet et de la coopération non prises en compte.	Plutôt non observable, car le processus est dynamique, alternant réflexions, expérimentations, actions, évaluation. Mais, problèmes de disponibilités des personnes et des organisations : capacité d'implication limitée. Importance de créer des espaces réguliers d'échanges.
Mauvaise qualité des relations, posture non coopérative.	Non observable. Cependant, la précision de la gouvernance et l'écriture des règles de fonctionnement semblent devenir souhaitables pour asseoir le processus de coopération, garantir un engagement minimum de toutes les SCIC et gérer d'éventuelles situations de non-coopération.
Absence d'adaptation et d'évolution du projet et de son organisation.	Projet en émergence. Difficile à évaluer. Non observable actuellement.

Moyens insuffisants pour la coopération

Les moyens dont disposent les Licoornes restent limités et insuffisants pour l'instant pour mettre en œuvre le projet. La recherche de financement constitue une part importante de l'occupation des membres, en particulier du coordinateur dont le poste en dépend. La capacité des membres à pouvoir consacrer du temps au projet reste limitée, alors que le coordinateur est à temps plein.

SOURCE : J. BALLON, DECEMBRE 2021.

Les quelques errances dans la définition d'une stratégie commune

La stratégie choisie par les Licoornes a pu susciter des tensions et des interrogations de la part de certaines SCIC, notamment celles ayant le plus d'ancienneté, s'inquiétant de la place et du rôle des Licoornes, mais aussi sans doute de jeux politiques et stratégiques internes aux SCIC.

« Ce qu'on propose, c'est extrêmement structurant. Donc ça change beaucoup pour chaque organisation. Certaines coopératives ne sont pas encore prêtes à positionner. [...] C'est normal qu'ils se posent des questions. Pour moi, c'est même plutôt bon signe. Le fait qu'elles soient très prudentes, c'est un signe : ça veut dire qu'ils considèrent cela comme un vrai projet. » Ivan de Millepertuis

Quelques désaccords surviennent à propos du choix de l'agence de communication par exemple, car elle représentait exactement ce que les Licoornes ne voulaient pas être, il y avait donc une préférence pour choisir une agence de communication coopérative, spécialiste de l'ESS. Mais, l'ambition visait également à pouvoir utiliser les codes de communication classique pour pouvoir justement toucher un public plus éloigné.

« Le choix de l'agence de communication nous a occupés pendant des mois (de fin juin à mi-août 2020). [...] J'ai envoyé des dossiers à de grosses agences de com'. L'idée, c'était d'utiliser les armes de nos concurrents, pour pouvoir se voir se battre à armes égales, c'est-à-dire d'avoir une marque pro, de faire la com de manière professionnelle. Une des membres des SCIC a dit 'Non, c'est un scandale. Il faut qu'on emploie une agence coopérative.' On a rencontré des agences de com coopératives, sauf qu'ils ne pouvaient pas nous faire des pro bono. Mais notre idée, c'était de faire avec les codes du massmarket, de toucher le grand public et pas juste l'ESS habituelle. » Ivan de Millepertuis.

« On a eu un long débat par mail et en réunion, sur le choix de l'agence, pour des raisons éthiques. Je fais partie de ceux qui sont allés chercher des devis alternatifs. En fait, c'est l'histoire d'une rencontre avec une agence de com qui était prête à travailler en pro bono. Du coup, le coût de la prestation est bas par rapport à ce qu'on aurait pu attendre, mais toujours plus élevé que si on était passé par les petites agences militantes. Mais ça c'était un argument. Si on veut sortir de notre bulle militante, si on veut crever le plafond de verre et toucher le grand public : il faut qu'on passe par un prestataire qui est habitué à traiter avec de grandes entreprises, qui parle en direct aux consommateurs. [...] On a finalement pris cette décision en utilisant la gestion par consentement. » Patricia de Marguerite

Finalement, c'est bien collectivement que l'ensemble des Licoornes adoptent cette stratégie. Au-delà sur le plan stratégique, on relève quelques interrogations sur la capacité des Licoornes à atteindre ses objectifs, notamment en matière de données chiffrées à atteindre.

« Je me demande s'ils vont réussir à recruter des compétences informatiques d'envergure pour mutualiser leur base de données de sociétaires. [...] Il y avait une réflexion sur le moment de bascule pour produire un vrai changement d'échelle à partir de X milliers de clients-sociétaires. Est-ce que les gens vont changer, passer à l'acte ? [...] Je me demande s'il ne faut pas que les ambitions soient plus mesurées. » Jérémie de Coquelicot

Le manque de clarté de l'organisation du collectif

Au début de la coopération entre les Licoornes, il y a eu des incertitudes, des tensions, car l'organisation des activités et le processus de prise de décision n'étaient pas clairs. L'absence d'un partage clair des tâches octroyant implicitement une responsabilité importante au coordinateur et à l'initiateur-penseur (le leader) est une source de tension sous-jacente, du fait d'une concentration des informations servant à la prise de décision. De fait, le projet commence avec les actions en particulier d'une personne initiatrice du projet, qui disposant d'une certaine légitimité et d'un réseau important, était en capacité de mobiliser pour rassembler l'ensemble des acteurs autour de la table. Mais à l'heure de la « collectivisation » du projet, il a été nécessaire de faire évoluer la situation et de clarifier les rôles et les postures.

« Il a une position de leader au sein du groupe, du moins il l'a eu pendant un moment. [...] Mais clairement, c'est en train de se réajuster naturellement. [...] ça se voit dans les réunions. Il a mis beaucoup de ciment entre les briques au départ pour constituer le groupe. Maintenant que le groupe est là dans les prises de décision, sur tout le travail qui a eu lieu avec Carré Noir, on est sur un même pied d'égalité entre les différentes parties prenantes sur les sujets. » Adam de Menthe

Des engagements inégaux dans la coopération

Ce qui constitue une source de tensions pour le projet, c'est que les personnes qui participent aux réunions ne sont pas toujours les mêmes, ce qui complique l'avancement du projet, créant un certain flottement. Si l'ambition paraissait faire l'unanimité, c'est aussi parce que les écrits n'étaient pas bien relus par tous, non pas parce qu'ils n'étaient pas accessibles, mais que le temps pour les lire n'était pas toujours disponible ou pris.

La capacité de mobilisation des personnes aux réunions des Licoornes est inégale selon les SCIC, notamment parce que certaines SCIC sont très « jeunes ». Ainsi, il y a une hésitation de la part de certaines SCIC à s'engager entièrement, à y consacrer du temps, au moment de la coconstruction du projet. C'est finalement le lancement officiel des Licoornes qui semble stimuler une participation plus grande de toutes les SCIC : le projet devient concret.

La position du coordinateur n'est pas évidente. Comme il consacre 100 % de son temps salarié au projet, il dispose de bien plus de temps pour réfléchir, écrire, travailler et agir pour le projet ; or, les personnes représentant chaque SCIC impliquée ne disposaient pas d'un temps équivalent. Ici, on retrouve un problème de temporalité, liée également au manque de clarification de l'autonomie décisionnelle attribuée au coordinateur par les SCIC. Pendant un temps, le coordinateur peine à trouver sa place et les stratégies d'action à enclencher pour parvenir à embarquer toutes les SCIC.

Le besoin d'une clarification des rôles

La problématique des Licoornes concerne la répartition des rôles, des compétences et des tâches attribués à chacun, créant des tensions dans le processus de coopération. Des différences de priorités et de visions stratégiques entre les différentes parties prenantes sont apparues, et parfois une incompréhension des enjeux des unes et des autres. Il est arrivé que certaines décisions prises dans une réunion passée, soit remise en question du fait de l'absence ou du manque d'information d'une des personnes, ou alors remettant en question un travail finalisé, sur lequel rien n'avait été vraiment clairement acté collectivement.

En effet, si par principe, « on est tous d'accord, on se fait confiance et on utilise la gestion par consentement pour décider ensemble », il apparaît nécessaire de formaliser plus amplement les modalités de l'organisation. Et cela d'autant plus que la maîtrise et l'expérience des processus d'intelligence collective n'est pas équivalente chez l'ensemble des acteurs.

« On n'est pas hyper carré sur ça. Mais bon, quand même, on s'inscrit dans cette dynamique. Sur certaines décisions importantes, on fait de la GPC [gestion par consentement]. » Adam de Menthe

Sur le principe chaque SCIC a confiance dans les autres, mais les décisions plus engageantes révèlent la nécessité de clarifier le processus de décision.

Vers une clarification des rôles et des engagements

Un travail précisant la capacité d'engagement de chaque personne, au nom de leur SCIC, en matière de nombre d'heures par semaine dédiées aux Licoornes, aux réunions auxquelles elle peut participer serait utile à travailler pour mieux connaître la capacité d'engagement de chacun. Il y a aussi une demande d'engagement de chaque coopérative à lire régulièrement les comptes-rendus afin qu'en réunion le travail puisse avancer, sans revenir sur des informations déjà transmises, mais non lues.

Face aux manques de clarification des rôles, plusieurs questions se posent : quelle décision le coordinateur peut-il prendre seul ? Sur quels sujets peut-il avancer seul et jusqu'où ? Quelles décisions doivent être validées collectivement ? Ce travail de précision serait utile pour clarifier les rôles, droits, devoirs et postures de chacun et viendrait renforcer le processus de coopération interorganisationnelle. C'est ce qui a poussé le coordinateur à convaincre les Licoornes de se structurer en association pour créer un espace régulé plus clair.

Des temporalités contrastées à harmoniser ou acter

On remarque des temporalités asymétriques entre les Licoornes et Écosystème. Si les premières sont issues du second, aujourd'hui, elles atteignent une vitesse de développement plus importante, ce qui représente une source potentielle de tension entre les temps acteurs impliqués dans les projets, en particulier au niveau du Collectif pour une Transition Citoyenne (CTC).

« Sur le volet Licoornes, à mon avis, ça va créer des tensions parce que les autres vont lui dire 'tu développes la partie qui t'intéresse'. Je l'ai dit et il en est conscient. Je comprends qu'il le développe parce que l'avenir de ces coopératives est en jeu, et qu'il y a urgence » Baptiste d'Hysope.

Il y a donc une articulation à façonner entre Écosystème, les Licoornes et le CTC, afin de fluidifier les relations et le développement des projets en parallèle.

Si globalement, on n'identifie pas de tensions freinant le processus de coopération

interorganisationnelle, on repère néanmoins des failles dans celui-ci, qui s'expliquent aussi par l'expérimentation en cours, un apprentissage qui se fait en marchant. Pour autant, sans prendre en compte ces garde-fous, le processus pourrait s'en trouver à terme affecté.

Les étapes de la coopération interorganisationnelle au sein des Licoornes

Dans mon référentiel, j'ai identifié un enchaînement de six étapes propices à la coopération interorganisationnelle dans un écosystème d'innovations sociales (cf. Figure 7). Qu'en est-il pour les Licoornes ? Comparées aux étapes identifiées dans cette grille, les Licoornes ont-elles suivi une trajectoire proche ? Quel a été le cheminement réel de la coopération interorganisationnelle au sein des Licoornes ? Je réponds à ces questions dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : Les étapes de coopération des Licoornes

Les étapes de la coopération	Etapas de coopération des Licoornes
1. Identifier, penser le projet	1. Réseautage, interconnaissance
2. Rassembler les acteurs pertinents et légitimes	2. Forme d'état de l'art. Repérage et identification des besoins, partage des besoins et des problèmes rencontrés par chaque SCIC, qui passent par un partage de réseaux et une forme d'état des solutions existantes. + Premières actions et premiers écrits.
3. Faire un état de l'art, des besoins, des actions à mener pour bien positionner le projet	3. Rassembler les acteurs pertinents et légitimes + Identifier et penser le projet économique des SCIC dans l'Écosystème + 1e expérimentations d'actions concrètes.
4. Interconnaissance & clarification des motivations, des besoins, des attentes et des contributions des acteurs	4. Identifier, penser le projet économique des Licoornes. Rassembler les acteurs pertinents et légitimes. Interconnaissance & clarification des motivations, des besoins, des attentes, des acteurs. Se fait en plusieurs temps avant de se clarifier, notamment sur le périmètre du projet.
4.bis. Coconstruire du projet : projection, organisation, stratégie, ressources & moyens, animation, gouvernance.	5. Coconstruire du projet : projection, organisation, stratégie, ressources & moyens, animation, gouvernance.
4ter. Coconstruire un plan d'action avec des jalons de référence une répartition des contributions des acteurs	6. Coconstruire un plan d'actions avec des jalons de référence une répartition des contributions des acteurs
5. Mise en œuvre du projet au fil de réunions régulières entre les acteurs	7. Mise en œuvre du projet au fil de réunions régulières entre les acteurs, MAIS recherche de financements pour rendre possible le projet.
5bis. Avec la dynamique de coopération agrandie, considérer l'intégration de nouveaux acteurs	
6. Évaluation au fil du projet, considérer les ajustements nécessaires, avec un bilan final éventuellement	

SOURCE : J. BALLON, DECEMBRE 2021.

Au regard des étapes considérées comme favorables à un processus de coopération interorganisationnelle, le processus de coopération interorganisationnelle des Licoornes s'avère plutôt proche. On remarque toutefois que le temps de coopération en amont du processus est plus significatif que ne le laisse penser la grille. Dans tous les cas, on remarque la progressivité, le temps d'interconnaissance, de coconstruction et d'expérimentation choisies par les Licoornes.

*

L'analyse du processus de coopération interorganisationnelle des Licoornes révèle une stratégie à la fois politique, stratégique et opérationnelle, qui s'inscrit dans la tradition et plus largement le projet coopératif, au niveau international et de façon historique. En cohérence avec le principe d'intercoopération défini par l'Alliance Coopérative Internationale, les Licoornes s'inscrivent dans la suite de projets historiques qui ont émergé aux XIXe/XXe siècle autour de l'utopie de République coopérative (Draperi, 2012), sans pour autant être réalisé de façon consciente par les acteurs. Bien sûr, le projet contemporain défendu par les Licoornes diffère de façon cohérente avec les enjeux et les défis socio-économiques et climatiques d'aujourd'hui, mais on retrouve l'ambition de pouvoir toucher un plus grand nombre de personnes, de faire masse, en vue de concurrencer et détrôner la domination des entreprises dites capitalistes. Précisément, les Licoornes se rapprochent du projet des coopératives de consommateurs du XIXe/XXe siècle (Gide, 1920)⁵⁵.

« Quelque part, l'objectif, c'est de prouver au-delà du fait que, indépendamment d'entreprendre différemment et indépendamment de représenter des alternatives au modèle de consommation classique, on est capable de coopérer à un niveau méta qui est, à mon avis, vraiment essentiel à développer. Ce niveau de coopération là, pour moi, c'est vraiment une forme d'avenir dans les relations entre les acteurs économiques. [...] L'idée, c'est de s'inscrire sur un temps long dans la mutualisation de services, dans la création d'une plateforme qui pourra permettre différents niveaux d'interfaçage de nos services, différents niveaux de coopération, différents niveaux de mutualisation. » Adam de Menthe.

D'ailleurs, elle porte plutôt l'idée d'atteindre un niveau de « coopération méta », c'est-à-dire entre organisations coopératives, comme un élément clef pour le futur des coopératives, afin qu'elles soient en mesure de répondre aux enjeux sociaux, économiques, politiques et écologiques.

5.1.5. Conclusion

En conclusion de cette monographie plutôt descriptive, mais aussi analytique, il s'agit de revenir sur le lien de causalité entre coopération interorganisationnelle et écosystème d'innovations sociales. Autrement dit, en quoi la coopération interorganisationnelle favorise-t-elle la constitution des Licoornes en tant qu'écosystème d'innovations sociales ?

Les Licoornes font le choix d'entrer dans un processus de coopération interorganisationnelle, en réunissant des acteurs relativement homogènes, mais aussi complémentaires du point de vue sectoriel, de l'ancienneté et de la taille. Pour répondre à la fois à leurs besoins économiques, techniques et aux

⁵⁵ Une idée suggérée à l'origine par Sylvain Celle, que nous explorons actuellement dans un article en cours de rédaction.

enjeux climatiques, nécessitant la mise en œuvre d'une transformation de l'économie et de la société, neuf SCIC s'engagent collectivement pour façonner un projet politique stratégique commun, qui passe par la mise en œuvre d'actions conjointes, en l'occurrence pour l'instant sur le plan de la communication, dans l'objectif de développer à terme des activités productives et des outils de mutualisation. Autrement dit, la coopération interorganisationnelle constitue un levier pour les SCIC afin de s'organiser en écosystème (associatif pour l'instant) autour d'un projet de transformation sociale des modes de production et de consommation, dans une perspective de transition écologique et sociale. En constituant cette communauté d'intérêts stratégiques, les Licoornes visent à mieux coordonner leurs activités socioéconomiques et mutualiser certaines fonctions supports communes (informatique par exemple) pour accélérer et accentuer leur développement économique et communautaire (nombre de sociétaires). Leur visée commune est bien d'abord de réduire leur dépendance vis-à-vis de leur environnement (notamment en matière d'accès au financement), mais aussi d'accroître leur influence sur le marché (toucher plus de personnes) et auprès des institutions (pour faciliter l'évolution des réglementations et de la législation en faveur de leurs productions plurielles).

Les Licoornes sont encore au stade d'émergence, aussi il est encore difficile de répondre totalement à cette question. Mais ce qu'on peut dire aujourd'hui, c'est qu'en choisissant de coopérer autour d'un projet spécifique, aujourd'hui, les Licoornes sont parvenues à se constituer comme un écosystème visant la production d'innovations sociales. Il s'agira de suivre l'évolution du projet pour véritablement répondre à la question.

L'une des limites que j'identifie dans ce processus de constitution en écosystème, c'est que les sociétaires de chacune des coopératives ne sont pas impliqués dans le processus, alors même que l'objectif est de pouvoir unir leur communauté et sensibiliser les sociétaires de chacune des coopératives à s'associer aux autres SCIC membres des Licoornes. Aussi, si au stade d'émergence, du fait de l'enjeu stratégique que les Licoornes peuvent représenter, il peut s'avérer judicieux de commencer à coconstruire le projet avec les dirigeants des SCIC, c'est-à-dire les personnes qui ont la possibilité de prendre des décisions leur permettant d'inscrire de façon cohérente l'implication dans l'association avec la stratégie de leur coopérative. Cette question se pose également pour les salarié.es des SCIC. On peut s'interroger sur la capacité des Licoornes à se déployer sans inclure, mobiliser et faire participer, y compris dans une logique démocratique et citoyenne, leurs sociétaires, ou du moins quelques-uns. De fait, à notre connaissance, seulement les instances dirigeantes (cogérant.es, codirection, conseil d'administration) ont été consultées. Le projet des Licoornes fait simplement aujourd'hui l'objet d'une information diffusée dans les lettres d'informations envoyées aux salariés et sociétaires.

En fait, cela m'amène à considérer l'intérêt d'un élargissement de l'écosystème, peut-être de façon encore plus méta, avec le mouvement de la coopération de production : les SCOP. En effet, il y a quelque chose qui ne ressort pas du projet des Licoornes : le travail. Pourtant, depuis le XIXe siècle, les SCOP se positionnent également dans une logique de transformation sociale, non par la consommation, mais par le travail. C'est une piste de réflexion qui pourrait s'inscrire à la suite du festival Onde de Coop.

5.2. Le Laboratoire citoyen de la Transition

NB : Cette analyse provient d'une enquête qualitative réalisée entre novembre 2020 et octobre 2021. On note donc que des événements et des évolutions ont pu intervenir depuis.



Le laboratoire citoyen de la Transition (Labo) est un collectif d'organisations locales, basées dans une commune girondine, qui inscrivent leurs actions dans une perspective de participation citoyenne et de transition sociale et écologique. Ce projet est impulsé en particulier par une liste citoyenne qui s'est présentée aux élections municipales de juin 2020. En s'alliant avec l'union de la gauche (tendance GénérationS), elle a remporté les élections. Le développement du Labo s'appuie sur le dispositif des Labomobile+, un programme d'un an (sept. 2020 à déc. 2021), visant à soutenir des innovations sociales radicales, qui est porté par l'équipe de l'Agenda 21 du département de la Gironde et la Scop Ellyx. En plus des entretiens semi-directifs réalisés, cette monographie s'appuie sur des données récoltées lors d'observations participantes des temps d'accompagnement du Labomobile+⁵⁶.



À gauche, la mairie, à droite l'église, Source : Wikipédia, 2021.

Mes travaux ont commencé avec plusieurs pistes de réflexions, suggérées par les interrogations du département et d'Ellyx, quant à la pérennité du projet, concernant l'articulation entre la dimension citoyenne du projet, les élus de la liste citoyenne et de l'union de la gauche. Si le constat est que « pour

⁵⁶ Toutes les données étudiées se trouvent en annexe.

l'instant, la coopération s'opère bien », ils s'interrogent sur le portage à long terme de la démarche, et les tensions qui pourraient survenir entre les membres des associations et les élus, l'ouverture du collectif vers les acteurs associatifs « traditionnels » de la participation (comme les centres sociaux), et enfin la mise en œuvre concrète de la démarche construite dans une logique de partage du pouvoir entre les élu.es et les citoyen.nes au sein de la municipalité.

Plus précisément, à propos de ce projet, il s'agit d'étudier : **en quoi la coopération interorganisationnelle au sein du Laboratoire citoyen de la Transition peut-elle perdurer par l'association de citoyens, d'agents de services municipaux et d'élus gouvernant ensemble ?**

Après avoir présenté le projet (5.2.1.), la composition de l'écosystème d'innovations sociales est exposée dans un second temps (5.2.2). Ensuite, l'analyse de la chronologie de la coopération fait l'objet d'une troisième sous-partie (5.2.3.). Finalement, nous étudions le processus et les caractéristiques de la coopération interorganisationnelle (5.2.4.). Vous trouverez par ailleurs, une synthèse des entretiens réalisés à l'appui des catégories utilisées pour l'analyse (en annexe 9.6.).

5.2.1. Présentation du projet, des acteurs et du contexte

Contexte du projet : la ville, la municipalité, la vie associative

C'est l'histoire industrielle qui marque l'organisation géographique de la ville. Très étendue, sa superficie se rapproche de Paris, avec comme îlot central une zone Seveso, une ancienne poudrerie royale, puis nationale, devenue industrie aéronautique puis spatiale (Ariane Groupe). Autour se situent des hameaux unifiés, devenus aujourd'hui, six quartiers. C'est une ville de pointe en matière de haute technologie, dans les secteurs aéronautique et spatial. Cette industrie génère environ 3000 emplois, dont plusieurs membres du Labo bénéficient⁵⁷. En 2017, on compte plus de 30 000 habitants, avec une démographie en croissance, qui s'explique notamment par le phénomène de métropolisation. Le prix de l'immobilier augmente ainsi depuis quelques années. Le taux de chômage est plutôt faible (7%). La ville recense majoritairement des résidences principales.

La mairie était située à droite dans les années 1970. Autrement dit, d'après Laurence qui vit dans la commune depuis 1974, il n'y avait « ni de social ni d'écologie ». S'ensuit une municipalité d'obédience socialiste. Toujours d'après Laurence, « avec du social, mais pas d'écologie ». Le maire est élu 5 mandats d'affilés, soit au total pendant 31 ans. En 2014, il se présente une 6^e fois, mais il perd les élections. C'est un maire, situé au centre droit qui est élu. D'après Laurence, c'est le retour au « *ni social, ni écologie* ». Arthur, alors membre du PS et élu municipal de la liste PS, découvre les pratiques des élus de l'opposition, qui tendent systématiquement à s'opposer à toutes les propositions des élus majoritaires.

« Voici le contexte : je fais une réunion avec des collègues élus, quelque temps après l'élection, et ils me disent 'bah maintenant on est contre tout'. Je dis, 'c'est-à-dire ? On est contre tout ?' 'Maintenant, on est dans l'opposition donc on s'oppose.' Je caricature un peu le truc. » Arthur⁵⁸.

⁵⁷ Source : INSEE 2020.

⁵⁸ Conformément à la charte de consentement m'engageant sur l'anonymisation des entretiens, le prénom de chaque personne interviewée a été remplacé par un prénom fictif et le nom des coopératives par un nom de fleur.

Le contexte de décision et de fonctionnement était en effet hiérarchique (le maire en haut de la pyramide).

« Il y avait un fonctionnement somme toute classique ici, voire ultra classique avec un fonctionnement, malheureusement en silo. Chacun s'occupe de son pré carré. [...] Il y avait une logique vraiment descendante. [...] Les personnes étaient élues pour un mandat. Sur le mandat, ils représentaient les citoyens. Démocratie représentative. C'était à travers leur parole que s'expriment les citoyens. » Sylvain

D'après Laurence, historiquement, la vie associative autour de l'éducation populaire et l'écologie est peu présente dans la ville. Toutefois, Hervé, Arthur, Caroline et Jean mentionnent aujourd'hui leur participation fidèle à plusieurs activités sportives : ils et elles sont membres d'associations de rugby, de marche nordique, etc., à destination des enfants et des adultes. Certaines associations semblent moins connues, même par des personnes qui vivent depuis plus de 10 ans dans la ville, celle des jardiniers ou celle qui gère les ruches de la ville. Laurence explique par ailleurs les difficultés rencontrées pour créer un collectif Transition, par manque d'adhérent.es. C'est donc en s'associant à des habitant.es de la ville voisine que le collectif Transition est créée.

C'est sans doute là que commence l'histoire politique et citoyenne et se profile le programme du Laboratoire.

Carte d'identité

Tableau 9 : L'écosystème du Labo

Période analysée (cf. frise chronologique)	Pour comprendre l'histoire du Labo : depuis 2014. Pour le Labo en lui-même, depuis juillet 2020. Jusqu'en septembre 2021 (fin de la période d'enquête).
Ambition/Futurité	100 % de décision citoyenne au service de la Transition : vers une coconstruction citoyenne d'une Transition sociale & écologique.
Acteurs (juil. 20/sept. 21)	Membres élus de la liste citoyenne et de l'union de la gauche ; Association les Girafes-Diagonales citoyennes ; Collectif local en transition ; Agents municipaux, dont le directeur chargé de la Transition & le directeur de la transition écologique et du développement durable.
Fonctionnement	Réunions régulières du Labo. Dynamique soutenue par le Labomobile+. Fonctionnement en intelligence collective. Organisations d'événements publics.
Activités	Garantir la mise en œuvre du programme de la liste majoritaire par les élu.es et les agents municipaux : créations des maisons citoyennes. Animer la participation citoyenne par des débats réguliers au sein de la ville. Élaborer des indicateurs de bien-être & une feuille de route de la trajectoire d'une Transition sociale écologique et citoyenne pour la ville.

SOURCE : J. BALLON, AOUT 2021.

L'écosystème du Labo est amené à évoluer, dans la mesure où l'idée est d'inclure d'autres organisations locales qui pourraient enrichir et faire vivre le projet.

L'ambition du projet : 100 % de décision citoyenne pour la Transition

« Raison d'être :

Imaginer le chemin menant à 100% de décision citoyenne au service de la Transition à Saint-Médard-en-Jalles. Empierrer ce chemin en donnant l'opportunité à tous de participer.

SOURCE : LABO CITOYEN DE LA TRANSITION, EXTRAITS DE LA CHARTE LABOMOBILE+, NOVEMBRE 2020.

Voici la raison d'être qui justifie la création du Labo citoyen de la Transition tel que ses membres fondateurs l'ont défini dans leur charte en décembre 2020.

« Le sous-titre - 100 % de décision citoyenne pour la transition - résume très bien l'objectif. [...] C'est assez révolutionnaire. » Sylvain, agent municipal.

C'est d'abord susciter une participation citoyenne large et inclusive au niveau local qui guide les actions des membres, comme l'indique ces deux verbatims et les objectifs indiqués dans la charte constitutive du Labo (cf. ci-dessous).

« On va essayer de contribuer au bon fonctionnement des instances de participation citoyenne. [...] Favoriser la diversité de la population et permettre aux jeunes de participer. Amener des gens à faire quelque chose. » Vincent, militant associatif de la participation citoyenne.

« Il nous faut tous les habitants [...] sinon c'est toujours les mêmes qui participent, qu'on voit aux mêmes réunions. [...] On voudrait pouvoir intégrer ces personnes qui ne sont jamais là. Dans une commune, tout le monde a son mot à dire. Notre but, peut-être un peu utopique, ça serait de pouvoir avoir tout le monde ! Nous, on veut surtout pouvoir intégrer beaucoup de personnes qui se sont désistées de la vie publique municipale. » Hervé, militant associatif de la participation citoyenne.

Objectifs :

- 100 % de décision citoyenne au service de la Transition ;
- 100 % des citoyens (habitants, acteurs, usagers, réfugiés, etc. soit toutes les personnes qui sont sur le territoire) ont la possibilité de participer aux décisions (n'importe quel moment/projet) ;
- Contribuer au bon fonctionnement des instances de participation citoyenne, les élargir et les dynamiser, les évaluer ;
- S'assurer d'une plus grande participation et de représentation des différents types de citoyens (jeunes, personnes isolées, usagers, commerçants, etc.). »

SOURCE : LABO CITOYEN DE LA TRANSITION, EXTRAITS DE LA CHARTE LABOMOBILE+, NOVEMBRE 2020.

Face au sentiment de dépossession et la critique portée aux institutions publiques locales et aux actions des élu.es, « des politicien.nes », le Labo a l'ambition de réinsuffler de la confiance dans les actions municipales des élu.es, en les consultant davantage, en les invitant à participer au processus de

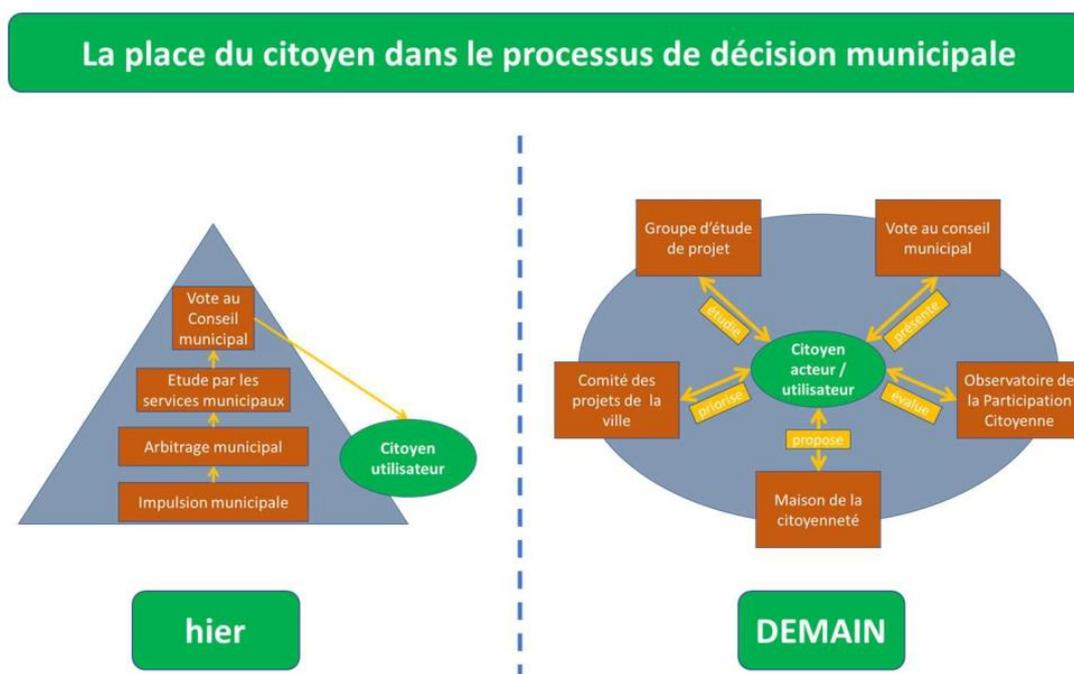


construction des politiques publiques, avec une attention importante donnée à l'écoute des habitant.es.

« C'est vraiment dans une logique de quelque chose de solide [...] de regagner de la confiance aussi [...] ce qui pourra régler quelques problématiques, en associant les habitants et les agents municipaux. » Sylvain, agent municipal.

Par la participation citoyenne, il s'agit de réformer la politique locale, c'est-à-dire changer les processus d'organisations des décisions politiques locales (organisations en cercles) et d'intégrer dans la gouvernance municipale les citoyen.nes et acteurs de la commune (cf. figure ci-dessous).

Figure 12 : Schéma illustrant l'évolution de la prise de décision voulue à Saint-Médard



SOURCE : LABO CITOYEN DE LA TRANSITION, CHARTE LABOMOBILE+, DECEMBRE 2020.

La rupture portée par le Labo se caractérise par cette intention de transformer les rôles respectifs institutionnalisés des élu.es municipaux, des opposant.es, du positionnement des agent.es de services et des électeur.trices pour favoriser la coconstruction des décisions. La transformation de l'existant passe par un basculement « de la représentation à la participation, du silo au dialogue entre les services, du formatage à l'agilité, vers l'association habitants-agents »⁵⁹, et ce faisant, transformer les modalités de gestion et de la prise de décision au niveau d'une municipalité. Le Labo vise à orienter la réflexion et le travail pour transformer les modes d'intervention des habitant.es, des agent.es et des élu.es, dans le choix des décisions municipales, en expérimentant des nouvelles postures, qui reposent sur la formulation de propositions coconstruites.

⁵⁹ D'après un document de travail produit par le Labo.

Concrètement, il s'agit de transformer les modalités d'élaboration des politiques publiques au niveau municipal, pour engager une Transition sociale et écologique par la participation citoyenne. Un véritable enjeu face à des logiques technocratiques et la difficulté à transformer les modes de vie, de production et de consommation.

« La radicalité du projet se situe par le fait que ça n'est plus pyramidal, comme par le passé, c'est que c'est vraiment transversal et que les projets vont partir des citoyens. [...] On va partir de ce que les citoyens vont dire ; et ensuite, on va essayer de voir comment ça s'articule avec la Transition et non l'inverse. » Laurence, militante associative de la Transition.

« Au début, on a une réflexion sur le pacte pour la Transition. [...] Et puis un moment, on se dit, est-ce que nous finalement, la radicalité, on ne la cherche pas plutôt à travers le principe de décision qu'on veut changer. [...] On propose plutôt que les décisions soient au service de la Transition et que les décisions citoyennes qu'on prendra soient au service de la Transition. » Arthur, élu municipal de la liste citoyenne.

« C'est une approche vraiment pragmatique de la transition écologique » Sylvain, agent municipal.

Cela passe par la construction d'un processus de Transition écologique mobilisant les habitant.es de la commune avec un souci important de la participation et l'inclusion de tous.tes. En effet, l'ambition se caractérise par une triple logique à la fois participative, sociale et écologique, étroitement interdépendante.

« On ne peut pas faire de transition écologique sans faire de transition démocratique. » Jean, élu municipal de la liste citoyenne.

Plus précisément, ce n'est pas n'importe quelle transition, mais le projet s'inscrit dans un projet politique plus large et international : celui de la Transition.

« Il est important ce "T" majuscule dans le mot Transition, car il renvoie à un mouvement porté par le réseau international de la Transition, et un projet politique, initié en Angleterre par Rob Hopkins. » Laurence, militante associative de la Transition.

En synthèse, le schéma ci-dessous illustre cette ambition : il a été réalisé dans le cadre de la première phase d'accompagnement des Labomobile+ entre septembre et décembre 2020.

Figure 13 : Schéma élaboré dans le cadre des Labomobile+

Une transition démocratique au service des transitions écologiques et sociales

SOURCE : LABO CITOYEN DE LA TRANSITION, LABOMOBILE+, DECEMBRE 2020.

Concrètement, quelles actions sont envisagées pour opérer cette « transition démocratique au service des transitions écologiques et sociales » ?

À l'origine, en juillet 2020, l'ambition est déclinée par le Labo à travers plusieurs actions, qui s'inspirent du programme défendu par la liste élue au second tour des élections municipales en juin 2020. En effet, le Labo, c'est « une partie de la stratégie. C'est stratégique. C'est une étape » Caroline, élue municipale.

Actions envisagées :

« Établir avec les citoyen.nes de la ville un diagnostic détaillé du territoire qui permettra de définir des indicateurs de bien-être, de bien commun, d'utilité sociale et d'environnement.

- Co-construire, par et pour les habitant.es des quartiers de Saint-Médard-en-Jalles, des axes d'amélioration du bien-être en s'appuyant sur ce diagnostic et sur ces indicateurs.

- Identifier les pistes d'amélioration et mettre en place des actions correctives ou d'accompagnement participatives et diversifiées, choisies par les habitant.es sur la base du pacte de la transition. (Voir Schéma municipal et pacte pour la transition). »

SOURCE : LABO CITOYEN DE LA TRANSITION, EXTRAIT DU PROJET SOUMIS A L'AMI, LABOMOBILE+, JUILLET 2020.

Une importance particulière est donnée à l'établissement de critères coconstruits avec les habitant.es, qui correspondent à leurs besoins, dans une perspective de décisions 100% citoyenne pour la Transition. Ils serviront de référentiel pour prendre les décisions communales. C'est aussi une façon de créer des

liens rompus entre élu.es, militant.es associatifs, agent.es municipaux et habitant.es. Ce n'est donc pas seulement pour prendre des décisions à la mairie, mais aussi pour créer du lien entre les habitant.es pendant le processus de coconstruction : à mon sens, cet élément n'est pas négligeable.

« Le Labo, c'est un espace où ça permet d'être acteur, d'être actif de travailler en lien étroit avec la mairie. » Arthur, élu municipal de la liste citoyenne.

« Ce qui est intéressant aussi, c'est qu'il y ait une logique de priorisation, c'est-à-dire que le Labo n'a pas vocation à penser tous les projets, mais de lancer un certain nombre de critères qui vont nous permettre derrière d'analyser les projets et typiquement de choisir l'allocation du budget participatif, de dire quels critères ils plébiscitent. [...] Les projets qui recourent le maximum de critères, dont certains sont plus importants dans leur dimension, on pourrait se dire que ce sont eux qu'on va prioriser; sur lesquels on va mettre des financements supplémentaires, et cetera. » Sylvain, agent municipal.

« Comment juger qu'un projet est bon pour les quartiers ou pas ? [...] Nous, on donne un cap, une thématique pour que ces citoyens puissent aussi appréhender les budgets participatifs. Parce que ce n'est pas quelque chose d'inné pour les citoyens de juger des projets, ce n'est pas courant. Il faut qu'on les accompagne aussi dans cette dimension-là, sans être dans une dimension politique. » Jean, élu municipal de la liste citoyenne.

L'ambition du Labo se caractérise finalement sur le choix assumé d'une expérimentation continue, qui passe par un processus d'essais-erreurs. C'est une dimension importante de cette innovation sociale.

Enfin, pour terminer, on remarque une volonté affirmée vigoureusement, de la part de l'ensemble des personnes interviewées, mais plus particulièrement celles issues du milieu associatif, que les actions du Labo ne sont pas partisans, et qu'elles ne soient pas récupérées par la mairie. Ce positionnement s'explique par un historique local, et notamment le constat des biais du système partisan, qui aboutit à des projets portant une voix citoyenne.

« Je suis devenu un élu libre, indépendant, en 2015. Je ne voulais pas être un élu qui s'oppose. Je voulais amener une voix citoyenne. » Arthur, élu municipal de la liste citoyenne.

Certaines personnes ont un positionnement très critique vis-à-vis des partis qui correspond aux positionnements des associations constitutives du Labo également (les Girafes et SMJD), avec un fort rejet de l'approche partisane, en particulier au niveau municipal.

« Pour moi, franchement, la politique, c'est quelque chose que j'ai mis de côté. [...] Les clivages politiques provoquent des rejets systématiques où les gens disent « non », parce que c'est un projet de la mairie. [...] On voudrait que ça le reste et que dans les personnes qui vont nous rejoindre également : il n'y ait pas d'aspect partisan. » Hervé, militant associatif de la participation citoyenne.

« Ça m'a semblé beaucoup moins politique ici que dans le Pas-de-Calais, avec les communistes. [...] Je préfère travailler dans les Girafes que dans la municipalité. Voilà, ça me convient beaucoup mieux. Parce qu'ici, vous êtes obligé de faire de la politique. Obligé de vous situer. Tandis que moi dans les Girafes, je ne me situe pas. » Vincent, militant associatif de la participation citoyenne.

Modèle économique

Au moment de l'enquête, le modèle économique et le budget ne font l'objet ni de discussion, ni de question pendant les réunions, ni d'inquiétude de la part des membres. Le Labo ne bénéficie d'aucune subvention publique ni de contribution financière quelconque d'autres organisations, notamment celles qui sont impliquées. Il n'y a pas de budget propre au Labo. Aucun budget ou recherche de financement n'est aujourd'hui envisagé, du moins pour l'instant.

Cela s'explique sans doute par le soutien de la mairie :

- Les salles de réunions sont gracieusement prêtées par la mairie grâce à l'implication des élu.es,
- Un espace de partage de documents en ligne est rendu accessible par la Mairie ;
- Les actions participatives envisagées s'inscrivent dans les budgets dédiés, principalement à la Transition et la démocratie participative ;
- Un projet de budget participatif était en cours de construction. Une stagiaire à la mairie était notamment dédiée à ce travail.

« Il n'y a pas de budget pour l'instant. Les salles prêtées par la mairie : c'est un avantage. [...] Je crois que le financement, puisqu'on a la municipalité avec nous, ne sera pas un problème. » Laurence, militante associative de la Transition.

« Après, pour ce qui va être de la mise en œuvre, pour moi, il ne faut pas que ça soit un budget propre. Il faut que ça soit plutôt dans la globalité. [...] C'est complètement imbriqué dans la politique de la collectivité. [...] Si le Labo travaille sur les espaces publics, alors cela concernera le budget des espaces publics. » Sylvain, agent municipal.

Mais, aussi, parce que le Labo fonctionne jusqu'ici grâce à un engagement bénévole et/ou dans le cadre de mandats municipaux des membres, et l'accompagnement Labomobile+. On remarque d'ailleurs le fort engagement de certain.es élu.es.

Néanmoins, lorsque la question a été posée dans les entretiens, il est apparu nécessaire pour certaines personnes de commencer à réfléchir à un budget, sans pour autant qu'une urgence soit formulée.

« On en a discuté un peu, notamment pour tout ce qui est animation. [...] On commence à y réfléchir peut-être avec des organismes extérieurs. » Sylvain, agent municipal.

Concernant la valorisation des activités du Labo, on relève un travail de communication des actions du Labo, rendu possible par l'accompagnement Labomobile+, en plus de supports de communication municipaux à propos de la Transition et de la participation citoyenne (flyers, bulletin municipal). Il reste à notre sens un impensé sur le plan du modèle économique : les modalités de valorisation des contributions des citoyen.nes aux actions envisagées.

Autant le modèle économique que le budget apparaissent être des sujets qu'il semblerait intéressant d'aborder pour la suite du processus. En effet, lorsqu'on considère l'intention apartisane du Labo, et sa relative dépendance au soutien de la mairie pour poursuivre ses activités, on s'interroge sur l'intérêt de la création d'un canal de financement plus clair de la part de la mairie sous forme de subvention, distincte du budget participatif ? Ou bien imaginer des formes de prestations rémunérées réalisées par le Labo pour gérer le budget participatif ? Néanmoins, ces perspectives tendant à monétiser une relation qui s'appuie aujourd'hui principalement sur le bénévolat ne sont pas évidentes. La question reste donc entière.

5.2.2. Analyse descriptive

L'analyse descriptive de la composition de l'écosystème du Laboratoire citoyen de la Transition commence par la présentation de chacune des organisations impliquées, puis du processus de composition du collectif et enfin de son ouverture à d'autres acteurs. Il s'agira également d'identifier les réseaux départementaux, régionaux, nationaux et internationaux qui nourrissent le projet du Labo. Finalement, ce sont les modalités de gouvernance qui sont exposées.

Présentation des acteurs impliqués dans le Labo

Le Labo citoyen de la Transition se compose de cinq catégories d'acteurs collectifs : Saint-Médard & Saint-Aubin en Transition (nommé le collectif en Transition ci-après), les Girafes-Diagonales (nommées Les Girafes ci-après), Saint-Médard-en-Jalles Demain (SMJD), les élus municipaux de SMJD et de l'Union de la Gauche et les agent.es de services municipaux. Certains sont structurés en association, d'autres en collectif, d'autres autour d'un pacte de coopération (les élus municipaux). Du côté des agent.es, au moment de l'enquête, c'est plus particulièrement deux directeurs en lien avec la Transition et la démocratie participative qui interviennent. Le projet intègre ainsi différents types de parties prenantes, qui sont représentées par au moins une personne lors des réunions. Le tableau ci-dessous décrit les principales caractéristiques de chaque acteur.

Tableau 10 : Les acteurs du Laboratoire citoyen de la Transition

Nom, statut	Nb bénévoles	Présentation	Raisons de l'engagement	Réseau
Les Girafes – Diagonales <i>Association</i> (nom inspiré de l'emblème de la communication non violente)	« <i>Au plus fort, une cinquantaine de membres actifs. 300 mails pour la lettre de diffusion. Une trentaine de personnes aux réunions.</i> » Vincent. Le covid a ralenti la participation.	Mouvement citoyen non partisan, qui cherche à faire vivre la démocratie locale et favoriser la participation citoyenne, en créant des espaces de formation, de réflexion et de débats, afin de se positionner, et coconstruire des propositions, en connaissance de cause, sur des sujets municipaux ou des enjeux plus globaux, et « <i>dans une perspective de Transition au sens large</i> ». « La volonté des Girafes, c'était de redonner envie aux citoyens de s'investir dans la vie de la Cité. » Arthur. Type d'actions : Formation (outils d'intelligence collective), conf'échange, événements, projets locaux.	En lien avec leur projet associatif, sensibiliser et encourager davantage d'habitant.es à l'importance de la participation citoyenne dans la vie municipale. Intervenir comme tiers veilleur pour assurer la participation des habitant.es dans le processus : partie prenante, accompagnement, garde-fou.	S'entoure de personnes-ressources pour nourrir leurs réflexions et construire leurs actions, comme Jo Spiegel, La Belle Démocratie.
Saint-Médard & Saint Aubin en Transition <i>Collectif</i>	10 membres actifs + membres du SEL (30 familles) & de Répar'en-Jalles (200 membres, avant le covid) qui gravitent.	« <i>Notre projet, notre objectif, c'est de sensibiliser au réchauffement climatique et aux conséquences pour la population. On a créé asso Répar'en-Jalles, un SEL, une Amap sur Saint Aubin. [...]. On a organisé les Rendez-vous des Possibles chaque année</i> » Laurence.	« <i>On est ravis : ça va nous donner des moyens qu'on n'a pas. [...] C'est un moyen de changer d'échelle, car avant c'était plus confidentiel nos actions. [...] Avec le covid, c'est le projet central de notre collectif</i> » Laurence.	Gironde en Transition ; Collectif Transition citoyenne ; Incroyables comestibles ; Alternatiba.
Saint-Médard-en-Jalles Demain (SMJD) <i>Association</i>	« <i>Une vingtaine au début de la campagne municipale, puis 80 pendant. On avait une liste de mail de 150 personnes</i> » Hervé.	La participation citoyenne est le principe d'action fondateur du collectif, qui s'est constitué pour représenter un projet citoyen aux élections municipales de 2020, dans une logique apaisante. Les valeurs affichées sont le respect, le savoir-être et la solidarité. Le programme est coconstruit, une partie des candidat.es sont tirés au sort parmi les habitant.es, la tête de liste est désignée par une élection sans candidat.es. « <i>SMJD, c'est le canal politique des Girafes</i> » Jean.	Engagement stratégique visant à poursuivre et garantir la démarche participative citoyenne dans les décisions municipales. Un moyen de toucher davantage d'habitant.es pour les impliquer dans la démocratie locale.	Institut de Recherche et des Gouvernances, Loïc Blondiaux, Tristan Rechid, Christian Proust.
Élus municipaux SMJD, Union de la Gauche		La liste Demain Saint-Médard-en-Jalles avec Vous est issue de la fusion de SMJD avec l'Union de la Gauche au 2° tour des élections municipales. Les élus de l'Union de la Gauche rejoignent le Labo en 2021. Les élus d'origine SMJD sont moteurs dans la genèse du Labo.	S'inscrit en lien direct avec la stratégie municipale, visant à renforcer la participation citoyenne dans les décisions municipales.	Municipalités dans lesquelles une liste citoyenne dirige : Quimper, Poitiers, Bègles.
Agent.es municipaux		Ce sont plus particulièrement deux personnes, le responsable de la Transition et de la démocratie participative, qui participent au Labo, en lien avec leurs missions.	Participer à une dynamique associant des associations et des citoyen.nes, pour enrichir leurs actions.	



Vers une ouverture du collectif

Le Laboratoire citoyen de la Transition est pensé dès sa genèse comme un collectif ouvert. C'est d'ailleurs à l'occasion de l'écriture de leur charte, durant la première phase d'accompagnement des Labomobile+, que cela est formalisé par écrit : *« nous souhaitons intégrer au 'Labo' les acteurs incontournables du territoire, ainsi que d'autres collectifs citoyens, pour inventer ensemble le processus de définition des critères de bien-être, de communs, d'utilité sociale et de conservation de l'environnement qui nous permettront à terme de prioriser les actions, les idées, les projets. »*

« En associant dans ce laboratoire citoyen, les Girafes, SMJD, amis du pacte pour la transition, nous avons réussi une étape. Maintenant qu'il y a une certaine maturité à l'intérieur du groupe, on s'interroge sur notre légitimité à définir les critères de bien-être des habitants. » Caroline

Cette ouverture commence par l'intégration à la démarche d'innovation sociale des élus de l'Union de la Gauche, avec qui SMJD s'est allié au second tour des élections municipales.

Le défi est ensuite d'aller chercher *« des gens qu'on n'arrive habituellement pas à mobiliser »* dicit Arthur : un enjeu important d'après les discours des membres du Labo.

« C'est un collectif ouvert - aux associations d'éducatrices populaires et des élus d'opposition » Laurence.

Au-delà des oppositions entre partis politiques, le Labo cherche à travailler avec les « élus de l'opposition » pour partager la prise de décision municipale, comme l'association « Agir Saint-Médard », située à droite de l'échiquier politique.

« On est en train d'ouvrir un peu plus sur une dimension politique, à toutes les associations citoyennes et politiques de la ville, notamment pour construire une vision d'indicateurs de bien-être. [...] Enfin, il y a des élus dans l'opposition et pourquoi on n'associerait pas non plus cette frange-là. Ce sont des usagers de la ville et des habitants de la ville, donc leur vision est aussi importante » Jean.

Néanmoins, cette démarche visant à inviter les élu.es « de l'opposition » se fait avec une attention à ce que le Labo poursuive un projet citoyen, avec une forte dimension apolitique. *« On ne veut pas avoir de réseaux verts [...] parce qu'on va nous dire tout de suite : 'vous êtes politiques'. Des réseaux citoyens, ça serait pas mal ça. Pourquoi ne pas s'ouvrir au privé ? Mais au niveau de la décision, je pense que ça doit rester citoyen »* Jean. Les acteurs impliqués revendiquent en effet une autre approche de la politique, qui interroge l'organisation de la vie politique et la façon de prendre les décisions, où les citoyens se situent au centre des décisions.

Par ailleurs, les centres sociaux sont invités à rejoindre le Labo en avril 2021 : l'Estran, Confluences. *« Aujourd'hui, la porte est ouverte auprès des maisons de quartier, des CCAS [Centres Communaux d'actions Sociales], des associations d'éducation populaire dans un premier temps. [...] C'est des relais importants dans les quartiers. Ils ont une envie de travailler en réseau et de travailler justement sur l'appropriation des citoyens. »* explique Jean. Cette proposition est motivée par leur connaissance du territoire et de leur proximité avec les habitant.es qui manque au Labo. *« [Le Labo est un] projet ambitieux et vise à intégrer de nouvelles associations pour décloisonner le monde associatif »* Laurence.

Dans un troisième temps, l'idée est d'associer des « usagers de la ville », comme l'association des commerçant.es. *« À terme, l'idée, c'est d'aller carrément sur de l'ouverture à des associations culturelles, sportives qui se préoccupent d'environnement et qui n'ont pas forcément de lien entre elles »*

indique Caroline. Inscrite dans le projet écrit du Labo, elle est partagée par l'ensemble des personnes avec qui j'ai pu m'entretenir. « *On voudrait ouvrir à tous les usagers : association de commerçants, peut-être certaines entreprises, avec Ariane groupe, au comité d'entreprise* » Laurence.

Un collectif inscrit dans des dynamiques régionales, nationales voire internationales

Pour mener à bien son projet, le Labo inscrit ses actions dans des dynamiques à la fois régionales, nationales, voire même internationales. Ces liens s'inscrivent également en lien avec l'histoire des organisations membres du Labo, ici : les Girafes et SMJD. On peut distinguer quatre types de réseaux : la Transition, démocratie participative, recherche et municipalités citoyennes.

Transition

Le collectif Saint-Médard-Saint-Aubin en Transition apporte un réseau d'acteurs nationaux de la Transition. Précisons d'abord qu'il inscrit son activité sur la municipalité de Saint-Aubin, voisine de Saint-Médard, comme l'indique son nom ; il s'inscrit par ailleurs en lien avec le collectif pour la Transition de la Gironde, et plus largement les collectifs en Transition en France organisés en réseau. Au-delà, c'est un mouvement international, initialement lancé en Grande-Bretagne.

« C'est important le « T » majuscule dans Transition, car il renvoie à un mouvement porté par le réseau International de la Transition, et un projet politique, initié en Angleterre par Rob Hopkins » Laurence.

Au niveau local, le collectif a contribué à créer Répar'en-Jalles, avec les Incroyables Comestibles, et un Système d'Échanges Locaux. C'est également Saint-Médard-Saint-Aubin en Transition qui, en partenariat avec Alternatiba Bordeaux, et le Collectif Transition Citoyenne participent à l'organisation de rendez-vous des Possibles à Saint-Médard, un événement qui s'inscrit dans le cadre de la Fête des Possibles au niveau national.

Démocratie participative

Les Girafes apportent, elles, un réseau associatif, plutôt national, sur la thématique de la démocratie participative. Ce travail de réseautage s'inscrit dans une visée également de formation. On notera le travail avec La Belle Démocratie, une association qui rassemble des citoyen.nes habitant.es engagé.es, et façonne un Label Démocratie.

« Il y a le réseau démocratie ouverte, la coopérative Fréquence commune qui essaye d'accompagner les villes qui se sont lancées comme nous » Caroline.

« Je fais partie du Label Démocratie - La Belle Démocratie. Et ça, c'est grâce à Jo Spiegel. [...] Il m'a invité à une rencontre de l'Institut de Recherche et des Gouvernances. Et là, je rencontre Loïc Blondiaux. Je rencontre Tristan Rechid. On va voir Christian Proust aussi. Enfin, on s'inspire de plein de choses » Arthur.

Recherche

Le Labo s'ouvre aux universités, avec des relations avec des chercheur.ses, en participant à des journées thématiques dédiées à la démocratie participative notamment. Pour le Labo, c'est une opportunité d'avoir un regard critique et plus distancié sur ce qui est en train de se faire à Saint-Médard, et d'enrichir leur expérimentation. La rencontre avec Loïc Blondiaux, professeur de sciences politiques, qui travaille sur la démocratie participative, a marqué plusieurs membres du Labo que nous avons interrogés. D'ailleurs, une stagiaire du Master Affaires publiques, ingénierie de la concertation, travaille sur le budget participatif à la mairie, et donc produira un mémoire.



« On avait été un peu en contact avec le master 2 en ingénierie du débat public à Paris 1 Sorbonne, sous la direction de Loïc Blondiaux. [...] ça nous a permis d'accueillir en stage, à la mairie pour 6 mois, une personne qui suit le master actuellement. Et donc là aussi, c'est faire du lien avec l'extérieur. [...] C'était intéressant d'avoir son point de vue distancié en tant qu'étudiante » Caroline.

Par ailleurs, il m'a été fait un accueil chaleureux à la mairie par les membres du Labo, à l'occasion des entretiens. Les membres ont témoigné leur intérêt pour accéder aux résultats des recherches au sein du Laboratoire Commun Destins. Par ailleurs, une personne du Labo a participé à la restitution finale de nos travaux de recherche postdoctoraux en octobre 2021. On notera néanmoins – du moins pour l'instant – qu'il n'y a pas de place instituée prévue pour la recherche dans projet.

Municipalités citoyennes

Le Labo s'inscrit en lien avec d'autres initiatives proches, dans une perspective d'échange de bonnes pratiques et des difficultés rencontrées, et aussi pour avoir des retours d'expériences.

« Je suis intéressée par ce qui se passe ailleurs. J'ai été invitée à donner des témoignages. [...] Je suis très avide de savoir comment eux font aussi. [...] Nous sommes allés aux journées de la participation citoyenne à Mulhouse au mois d'octobre/novembre. [...] j'étais très contente d'avoir participé à ces journées de la participation citoyenne » Caroline.

Concrètement, les élu.es, par le biais du Labo, inscrivent leurs actions en réseau avec des villes situées à proximité, et dans lesquels des listes citoyennes dirigent les municipalités.

« On aimerait bien s'associer avec le Haillan, le Taillan et Saint-Aubin. [...] Parce que Saint-Médard-en-Jalles tout seul ne peut pas arriver à changer la région. » Laurence.

« Nos actions s'inscrivent dans tout un réseau national. Par exemple, il y a Quimper et Poitiers, qui sont aussi des terrains d'expérimentations. À Poitiers, on est en contact avec [la personne] en charge de la participation. [...] Il y a aussi Chambéry. » Arthur

« Au mois de juillet, on va essayer de créer un petit groupe avec Poitiers et Quimper qui sont engagés comme nous, pour partager nos pratiques » Caroline.

C'est à la fois un moyen d'étendre leurs actions d'innovations sociales (toucher davantage de citoyen.es, faire croître la démocratie participative en France) ; c'est aussi un moyen pour bénéficier des expériences réalisées par d'autres communes, dans l'idée de partir de l'existant pour expérimenter.

« Si on collecte des informations sur 10 communes, à propos de mesures qui ont fonctionné ou pas, on va gagner du temps ! » Hervé.

Un bémol apparaît dans ce réseau : la personne qui occupe une position de leader au sein du Labo dispose d'un réseau particulièrement riche, qui vient à la fois nourrir et visibiliser le projet. *« Bon, c'est essentiellement [Arthur] qui a ces contacts-là » Jean.* C'est lui qui est notamment en contact avec l'équipe de La Base, en charge de la mise en œuvre de l'Agenda 21, au département de la Gironde, qui porte le dispositif des Labomobile+⁶⁰.

⁶⁰ Par ailleurs, l'association des Girafes avait postulé aux trophées de l'Agenda 21 par le passé.

Focus sur la place des institutions publiques

Le rôle des institutions publiques est important au sein du Labo, au sens où il est notamment porté par des élus municipaux, et appuyés par des agents municipaux. En outre, au regard de l'entremêlement des collectivités territoriales, les actions du Labo sont aussi déterminées par rapport aux décisions métropolitaines, ou encore aux directives de l'État. La difficulté du Labo étant que les rapports de force sont inégaux, et les orientations de ces entités peu favorables à la démocratie participative, ce qui complexifie la mise en œuvre de certaines actions souhaitées (ex. prendre le temps de coconstruire avec les habitant.es le plan local d'urbanisme). Au-delà, et à ce jour, les relations et la place d'autres institutions que la municipalité ne sont apparus ni nécessaires ni pensées.

Focus sur le dispositif Labomobile+ dans le Labo

Le dispositif des Labomobile+ a facilité la mise en œuvre du projet du Labo. L'AMI a été un moyen d'enclencher la démarche, en réunissant les acteurs fondateurs, autour de l'écriture d'un projet commun. L'accompagnement - en particulier la première phase - a permis aux acteurs de s'organiser pour écrire une charte, définir un programme, structurer leur gouvernance. Ce qui apparaissait important aux membres du Labo, c'était d'avoir un regard extérieur sur leurs pratiques, et aussi d'avoir un retour des expériences d'Ellyx et du département de la Gironde, en matière de Transition et de démocratie participative.

« C'est intéressant d'avoir de l'aide, d'avoir un regard extérieur, qui permet peut-être aussi de se distancier sur ce qu'on met en œuvre et de se dire est-ce que c'est le meilleur chemin que celui-ci, est-ce qu'il n'y en a pas d'autres ? » Caroline

« L'approche de la radicalité : c'était quelque chose qui rentrait bien dans nos valeurs, dans notre raison d'être et puis de se faire accompagner et d'avoir peut-être une ouverture sur d'autres techniques » Jean.

« En fait, tout le travail qu'on a mené avec le département & Ellyx : c'était génial. Ils nous ont proposé un schéma pour structurer les parties prenantes et pour finir par la Charte. » Arthur.

« ça aurait pas marché comme ça le Labo, si on n'avait pas eu l'aval du département. Si on n'avait pas été retenu. Je pense qu'on n'aurait pas pu faire la même chose. Ça nous donne du courage, un point positif pour ce qu'on voulait faire. [...] C'est une opportunité d'être avec des gens qui savent ce qu'ils font. » Laurence.

« Je le voyais comme un support d'appui. [...] Parce que nous, on a tellement donné dedans qu'il est important d'avoir un regard extérieur, qui est un peu plus rompu que nous. [...] Le département et la SCOP Ellyx pouvaient nous aider à structurer nos relations avec des organisations avec qui on travaillait déjà sur une certaine base. » Hervé.

En revanche, la deuxième phase de l'accompagnement, du moins entre janvier et septembre 2021, est apparue moins évidente pour les acteurs. En effet, l'orientation choisie par le Labo (élaborer des indicateurs de bien-être, comme une boussole pour orienter les décisions des élu.es) n'était pas soutenue par Ellyx et le département Gironde. En effet, ils pointaient le risque de voir la Transition dévoyée par la démocratie participative. On constate donc un décalage entre la proposition du Labomobile+ et les attentes du collectif.



« On est dans une phase un peu de... non pas d'incompréhension, mais on n'a pas la même optique avec le département et Ellyx. Je crois qu'on est en train de le régler là. [...] Eux, ils mettent plus l'accent sur la Transition et nous la participation. [...] On l'a acté qu'on n'était pas en phase qu'on avait des approches un peu différentes. [...] Mais la dernière réunion, elle a été moyennement vécue par certains. » Arthur.

« Il y a eu un petit clash, ou plutôt un premier retrait, sur les premières propositions d'Ellyx. [...] Mais [suite à leur première proposition], on n'était pas tous d'accord. Je crois qu'on a été plutôt uni pour la même chose : on n'était pas d'accord. [...] Là, c'est bien, ils ont changé, ils ont dit : « Coconstruire un outil d'aide à la décision sur la base de critères de bien-être ». Laurence.

« Même lors des réunions, comme la dernière fois, quand ils [Ellyx + le département] nous ont démonté notre système de fonctionnement, en nous disant de faire vraiment l'inverse. Et là, ça nous a un peu perturbés. [...] Mais d'un autre côté, on s'est dit, ça peut être intéressant. [...] C'est un autre mode de travail. Et c'est très intéressant en soi. » Hervé.

Cette divergence de visions dans les actions à réaliser à générer une certaine défiance, d'une partie des membres du Labo, envers le dispositif des Labomobile+, créant une participation plus inégale ensuite aux réunions. Néanmoins, considérant l'intérêt du regard différent et des expériences que le dispositif Labomobile+ pouvait leur apporter : le Labo choisit de poursuivre le travail, tandis que l'accompagnement est également adapté en fonction des attentes du Labo.

« Il faut qu'on approfondisse la proposition du département. Il y a peut-être une façon plus terrain, et une façon plus académique. [...] on s'est dit, mais finalement, c'est vachement intéressant ça peut se conjuguer. » Hervé.

« Je pense qu'il y avait un travail d'accompagnement d'Ellyx peut-être sur des collectifs qui étaient en train de se créer, et donc peut-être que sur ces sujets de création d'une politique de collectif, de la gouvernance, on est déjà entre guillemets avancés. Ce n'est pas ça qui nous pose problème. [...] l'accompagnement habituel d'Ellyx et du département, il est peut-être plus dans l'accompagnement et la création du collectif. » Arthur.

Autrement dit, parmi les acteurs qui participent au projet d'innovation sociale du Labo, le département et Ellyx, dans le cadre du dispositif Labomobile+, apparaissent jouer un rôle particulièrement important, bien que des divergences stratégiques semblent caractériser la relation. Le Labo considère avec intérêt leur engagement au sein du dispositif, parce qu'il est adapté aux innovations par son organisation sous forme de Labo.

Une organisation démocratique éprouvée en intelligence collective

Le Labo se caractérise par l'association d'acteurs et de personnes, du moins au moment de la genèse, particulièrement éclairée et expérimentée en matière d'animation et de prise de décision collective. Cette situation s'explique par l'histoire du Labo (cf. 5.2.3. Chronologie d'une coopération interorganisationnelle). De fait, c'est à partir d'un projet autour de la démocratie participative que s'est construit le Labo (projet de la liste SMJD) et d'expériences décevantes révélant l'absence de démocratie au niveau des choix politiques municipaux effectués durant les mandatures précédentes. Concrètement, cela se traduit par la définition et la mise en œuvre effective de principes de démocratie participative basés sur l'intelligence collective, une approche inspirée par la sociocratie et l'holocratie (ex. décision par consentement). « Dans la charte, on a défini notre gouvernance », explique Arthur. La plupart des



personnes impliquées sont d'ailleurs formées et disposent d'une certaine expérience en la matière.

« Les Girafes, c'est un peu le labo de toutes ces prises de décision participative, que ce soit le jugement majoritaire, l'élection sans candidat, le consentement et puis d'autres comme les chapeaux de Bono. C'était un espace pour tester des techniques d'animation qui permettaient de recueillir la parole des citoyens. On a fait des débats mouvants. On a testé pas mal de trucs » Jean.

D'ailleurs, comparés aux autres chartes façonnées par les projets dans le cadre du dispositif Labomobile+, l'organisation, le fonctionnement et le processus de décision paraissent parmi les plus matures (cf. encadré ci-dessous).

Fonctionnement du Labo citoyen de la Transition.

« - Les décisions au sein du collectif seront prises par consentement. En cas de difficulté jugée insurmontable au sein du collectif une médiation pourra être envisagée (à définir).

- L'expérimentation et le droit à l'erreur sont un des fondements du collectif Un collectif ouvert.

- Se rencontrer 1 fois par mois pour affiner les modalités du projet, suivre le plan d'action :

1. Chaque réunion doit faire : l'objet d'un compte-rendu, la définition d'actions à mener et leur répartition, l'ordre du jour de la prochaine session ;

2. L'animation des réunions se fera de façon tournante ainsi que leurs comptes-rendus ;

3. Les comptes-rendus et documents seront partagés dans un espace mutualisé en ligne.

- Accueil/départ d'un membre du collectif (structure, asso...)

1. Le collectif est ouvert à d'autres candidatures sous réserve de l'approbation de tous les membres du collectif ;

2. Une fois intégré, le nouveau membre accueilli aura autant de "poids" que les autres membres ;

3. Le collectif cherche à inviter d'autres structures à le rejoindre (comme des rencontres avec d'autres partenaires comme les maisons de quartiers, les bailleurs, etc.).

4. Déstabilisation possible si départ → voir selon engagements. »

SOURCE : LABO CITOYEN DE LA TRANSITION, EXTRAIT TRAVAIL PREPARATOIRE CHARTE, NOVEMBRE 2020.

Concrètement, depuis juillet 2020, des réunions sont régulièrement organisées entre les différentes organisations, suivant un cadre collectivement admis, avec la désignation de personnes pour animer, prendre des notes, réaliser des actions, de façon tournante donc inclusive.

« Pour l'instant, chaque entité est à parité, c'est-à-dire que s'il y a une personne de la mairie, il y a une personne de chaque association. S'ils sont 2 : on est 2, et cetera. [...] En moyenne, on a pu être 2/3 personnes par entité » Laurence, Collectif Transition.

« Je suis associé à toutes les réunions. J'essaye d'y aller quand je peux. J'ai quand même été assez présent, assez assidu » Sylvain, agent municipal.

« [Lors des réunions] on dédie quelqu'un, qui se propose sur la base du volontariat, qui gère les tours de parole et une autre personne qui gère le temps, pour qu'il y ait une garantie. Dans les réunions, il y a un tour de parole. On définit la semaine avant, les thématiques, ou les cercles qui vont intervenir. Maintenant, on fonctionne comme ça » Hervé.

En amont, un ordre du jour est collectivement établi.



« Pour établir un ordre du jour de ces petites réunions, il y a une enquête interne : les questionnements de chacun, ses réflexions, ce qu'il a dit, les choses comme ça. » Laurence.

Un espace de document partagé en ligne a été ouvert par le biais d'outils numériques que les élus ont pu rendre accessibles à toutes les personnes impliquées dans le Labo. La prise de décision se fait principalement par un vote à l'unanimité, sinon par le consentement.

« On ne dit pas qui est pour, qui est contre. [...] Quand on fait une réunion, qu'on décide de quelque chose, il faut que tout le monde soit d'accord. Celui qui n'est pas d'accord dit pourquoi il n'est pas d'accord. On étudie pourquoi il n'est pas d'accord et après, s'il change d'avis ou pas. C'est notre façon de procéder. » Sylvain

5.2.3. Le Labo, un écosystème territorial, politique et associatif, vers une Transition citoyenne

Comparé aux Licoornes, on peut d'ores et déjà identifier de substantielles différences propres au Laboratoire citoyen de la Transition (Labo), quand on l'analyse comme un écosystème d'innovations sociales (IS) : le projet est davantage d'ordre politique qu'économique ; il s'inscrit au sein des institutions publiques plutôt qu'en dehors ; il intervient sur un espace géographique local (une commune) ; les acteurs réunis diffèrent largement ; l'organisation n'est pas formalisée par la création d'une structure dédiée. C'est ce qui justifie de s'intéresser plus amplement à l'histoire du projet et de la constitution de l'écosystème d'acteurs pour identifier ses caractéristiques propres.

Précisément, dans une perspective institutionnaliste, il s'agit de comprendre comment le contexte institutionnel et territorial influence la constitution et la capacité du Labo à former un écosystème d'IS, c'est-à-dire un regroupement d'organisations à même de produire des actions propices à entraîner une innovation sociale de rupture. Il s'agit donc désormais de caractériser cet écosystème et de qualifier ses dynamiques internes et externes. En d'autres termes : En quoi le Labo représente-t-il un écosystème d'innovations sociales ? Quelles sont ses caractéristiques ? Quels sont les rapports de force qui s'opèrent dans cette dynamique ? Quelles sont ses forces ? Ses faiblesses ?

Chronologie de la constitution d'un projet autour d'un écosystème d'innovation sociale

Quels sont les dynamiques, les dispositifs et les mécanismes qui rythment la constitution du Laboratoire citoyen de la Transition (Labo) ? Représentation visuelle, la frise chronologique (cf. ci-dessous) permet d'appréhender globalement le processus de coopération interorganisationnelle à l'origine de l'écosystème d'innovation sociale. Cette frise n'a pas la prétention d'être exhaustive, mais elle permet de relever des faits significatifs. Son analyse vise à comprendre les articulations et les combinaisons des événements identifiés, pour repérer leur sens et leur cohérence dans la dynamique de constitution de l'écosystème. L'objectif final est de qualifier les étapes de coopération, repérer les événements qui freinent ou facilitent le processus. Précisément, il s'agit maintenant de raconter l'histoire du Labo, en identifiant les événements historiques qui facilitent/freinent le processus.

Description préalable de la frise

À l'appui de la méthodologie de l'analyse processuelle (Mendez, 2009), je considère :



- Des ingrédients contextuels - ou étapes - dans le développement du projet (bleu),
- Des événements moteurs qui facilitent le projet
 - o avant que le collectif soit établi (vert clair),
 - o pendant la mise en œuvre du projet (vert foncé)
- Des bifurcations générées suite à des problèmes rencontrés au cours du projet (rouge).
- Les deux rectangles entourés d'orange, réunis par une étoile, soulignent un événement particulièrement crucial dans la constitution du Labo.
- Deux flèches oranges distinguent deux phases d'accompagnement du dispositif Labomobile+.

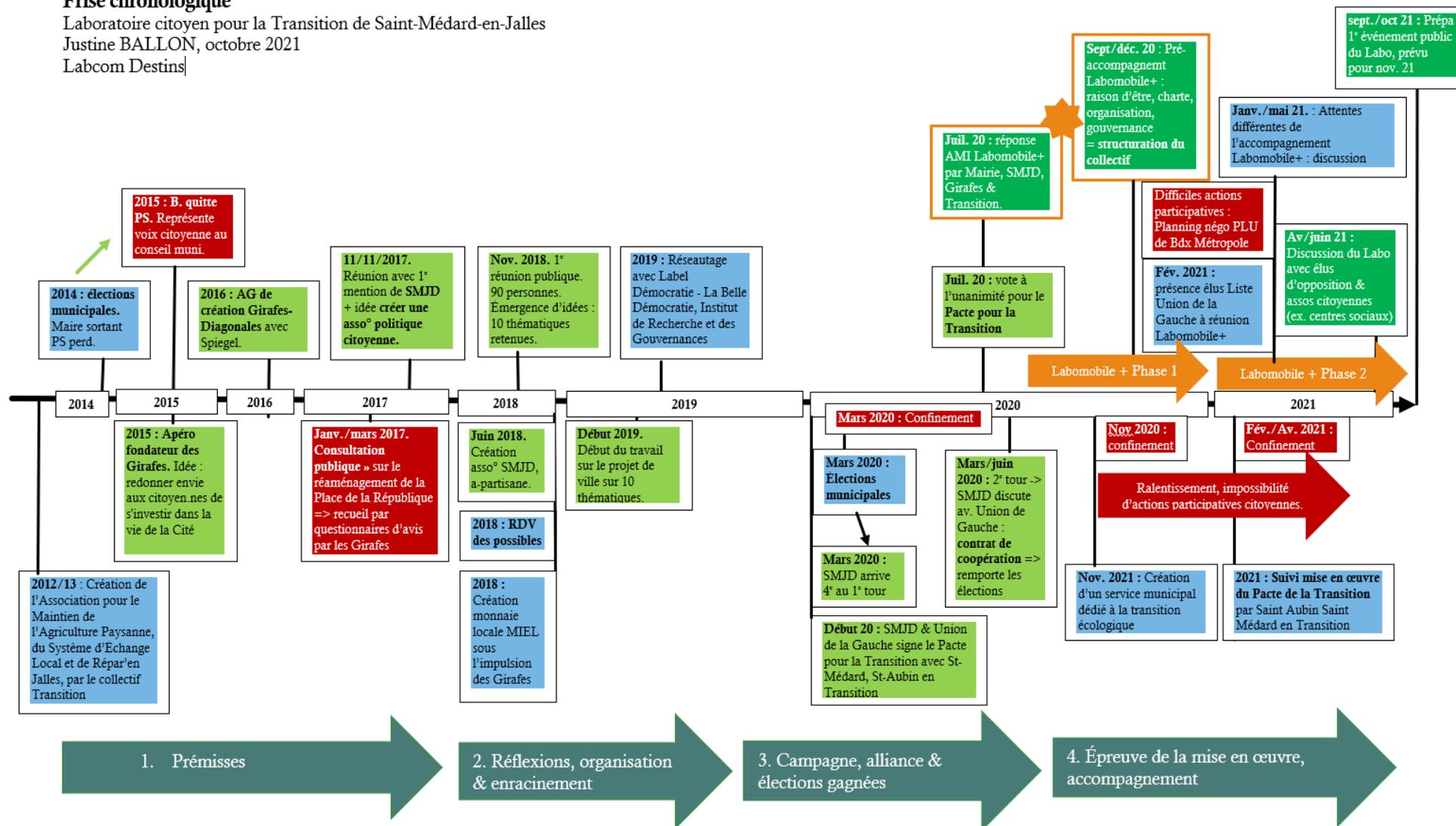
Pour quoi commencer la frise sur les années 2012/2013 ?

C'est le moment où des membres du Collectif Bordeaux en Transition de Saint-Médard et Saint-Aubin lancent deux projets successifs qui nourrissent le projet actuel : Répar'-en-Jalles et l'Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne (AMAP). Octobre 2021 correspond à la fin de l'analyse.

Les quatre séquences d'ingrédients qui marquent la chronologie de la coopération interorganisationnelle de Saint-Médard sont représentées sous forme de flèches bleu canard en dessous de la frise.

Frise chronologique

Laboratoire citoyen pour la Transition de Saint-Médard-en-Jalles
 Justine BALLON, octobre 2021
 Labcom Destins



Contexte & ingrédients du projet

Le projet du Labo s'inscrit d'abord dans un contexte de forte abstention aux élections et de critiques du rôle et des actions des élu.es et des partis politiques. Or, Saint-Médard-en-Jalles ne fait pas exception avec une histoire municipale notamment marquée par une succession de mandats exercés par une même personne adhérente du parti socialiste.

À l'inverse, des actions citoyennes tendent à gagner de l'importance et se déploient en France et en Europe. Dans la ville, on relève une dynamique associative locale autour des thématiques de transition et de démocratie participative, notamment activée par une figure politique locale. Par ailleurs, le département de la Gironde met en place des actions autour de l'innovation sociale dans le cadre de son dispositif Agenda 21.

Le contexte d'émergence de ces projets est aussi celui de la crise sanitaire, sociale et économique provoquée par le covid-19. Il rend impossibles les rencontres en présence, complexifiant ainsi la poursuite des projets d'innovations sociales, souvent animés par des échanges informels et des relations interpersonnelles.

Analyse séquentielle

Quels sont les dynamiques, les dispositifs et les mécanismes qui rythment la constitution du Laboratoire citoyen de la Transition (Labo) ?

Séquence 1. 2012/2017. Les Prémises.

Cette séquence recense plusieurs événements anciens, qui expliquent à la fois le projet et la constitution de l'écosystème du Labo.

Préalablement à 2012, le collectif Saint-Médard Saint Aubin en Transition est constitué. Il est à l'origine de la création en 2012 et 2013 de l'Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne (AMAP), du Système d'Échange Local (SEL) et de Répar'en Jalles à Saint-Médard-en-Jalles.

En 2014, les élections municipales voient le maire sortant de plusieurs mandats perdre. Parmi les élu.es sous l'étiquette PS, il y a Arthur. Élu dans l'opposition, il s'avère déçu de la façon dont les élu.es partisan.es dans l'opposition se comportent. Il quitte le PS en 2015 pour se positionner désormais comme « opposant indépendant ». Il cherche à siéger « autrement » dans l'opposition, c'est-à-dire « *ne pas s'opposer pour s'opposer* » pour reprendre ses termes.

C'est ce qui l'amène, avec des connaissances non-partisanes, soit une quinzaine de personnes, à engager une réflexion sur la démocratie locale, la participation citoyenne à partir de l'été 2015.

« Ce départ en avril pour moi du PS se combine avec une réflexion qu'on menait avec un certain nombre de copains, de copines. On fait une réunion chez moi, un apéro à l'été 2015. [...] il faut qu'on crée quelque chose qui pourrait redonner envie aux gens de s'investir dans la vie publique, dans la vie politique. [...] C'était que des copains. » Arthur

Ces échanges aboutissent à la création d'une association appelée Les Girafes-Diagonales citoyennes en janvier 2016, avec déjà un travail de réseau et d'autoformation sur la démocratie participative locale.

« Pour l'AG de création de l'association des Girafes, j'ai demandé un parrainage

de l'asso par Jo Spiegel⁶¹. » Arthur.

« On souhaitait participer à la vie de la cité, en faisant des propositions [...] en faisant remonter des pistes de travail pour construire des projets et les améliorer tous ensemble. » Jean.

L'association organise ses activités notamment autour de la formation sur différents sujets d'actualités, ce qui l'amène aussi à travailler avec notamment le Collectif Transition.

« On s'est aperçu au fur et à mesure que ça nécessitait beaucoup de connaissances, de formation [...] on a développé des conf'échanges (des conférences avec des acteurs, de grands témoins), et des actions avec Saint-Médard Saint-Aubin en Transition » Jean.

C'est donc à partir de 2016 que les membres des Girafes et du Collectif en Transition commencent à travailler ensemble à l'occasion d'événements ponctuels. C'est aussi le début d'un travail de formation et d'expérimentation autour de l'intelligence collective, l'holocratie, plus précisément comme les outils de la décision par consentement, l'élection sans candidat. Autrement dit, les membres des Girafes se forment à un autre type de gouvernance, qui va venir outiller la constitution du Labo, notamment pour établir des règles de gouvernance.

Mais, c'est plus particulièrement un événement qui va jouer un rôle déterminant dans l'histoire du Labo : la rénovation de la Place de la République engagée par la municipalité en 2017. La manière dont est engagée cette rénovation est considérée par son manque de consultation des Saint-Médardais.es. Les Girafes comptent alors 70 membres, dont une quinzaine d'actifs. Les Girafes s'engagent ainsi dans un processus de consultation de la population indépendamment de la mairie sous forme d'un sondage par questionnaire.

« Le gros truc qu'on a eu, c'est la place [de la République]. » Vincent

« On commence une première réunion. [...] On voit bien que tout est déjà décidé. [...] Et donc nous avec les Girafes, on s'est dit on va concerter : on se pose sur le marché et on soumet des questionnaires, pour savoir ce que pense la population, qu'est-ce qu'il faudrait améliorer sur la place, quel est leur point de vue, sur leurs usages et pratiques. [...] On récolte 680 avis. [...] Nous voilà arrivés à une réunion publique avec nos 680 avis et une très belle synthèse. [...] Financièrement, cette place, c'était du fric : un million d'euros ! Et on nous dit 'vous pouvez travailler sur la couleur'. Comme souvent dans les villes, comme on faisait aussi à St Médard, quand j'étais élu de 2008 à 2014. Je caricature un peu hein, c'est pour expliquer le cheminement. » Arthur.

« J'ai le souvenir aux Girafes que la consultation des citoyens à propos de la place de la République se réduisant à choisir la couleur des bancs. C'est un peu étroit pour moi. J'espère vraiment qu'on va faire beaucoup plus que ça. » Caroline.

La proposition de consultation limitée qui leur ait proposée n'est pas acceptable pour les Girafes. Ils considèrent que la concertation à propos du futur de la Place a échoué. Une partie des membres souhaitent réagir : émerge alors une idée...

⁶¹ Membre de Place publique, il est connu par sa pratique de la démocratie coconstructive dans la commune de Kingersheim (Haut-Rhin), dont il est maire de 1989 à 2020.

« On arrive à un moment où on voit que tout le travail qu'on a fait : ils s'en foutent. [...] Puisqu'ils ne veulent pas nous écouter, on va le faire nous-mêmes » Arthur.

2018/2019. Réflexions, organisation & enracinement.

À l'occasion d'un apéritif organisé, c'est à nouveau sous l'impulsion d'Arthur et d'autres membres actifs des Girafes qu'émerge l'idée de créer une organisation spécifique pour présenter une liste citoyenne aux prochaines élections municipales en 2020. Le nom de code du projet : SMJD pour Saint-Médard-en-Jalles Demain.

« Quand on a vu que personne ne s'intéressait, ni à notre travail, ni le maire, ni les associations : on s'est dit on va le faire nous-même. On a décidé de fonder une association avec l'idée d'avancer vers les élections. » Caroline

« On décide de créer un autre collectif citoyen, indépendamment des Girafes avec cette fois l'envie d'aller aux élections pour faire une liste participative. » Arthur.

Le collectif est créé fin juin 2018. Il se veut apartisan, mais ouvert à tous les partis.

« Et quelques jours après, on organise une réunion, à laquelle on invite tous les partis politiques de Saint-Médard, sauf la mairie en place. [Puis] en novembre 2018, on organise notre première réunion publique. [...] À la réunion publique, on a réussi à faire venir, je crois, 90 personnes » Arthur.

D'emblée, SMJD se caractérise par son ouverture vers les autres partis. Les actions de SMJD suscitent un certain écho au niveau local au regard du nombre de participants recensés. C'est aussi le début de la construction d'un programme électoral participatif.

« On essayait d'identifier les grands thèmes pour la ville sur lesquels les participants voulaient travailler. Après on a fait voter les gens sur les thématiques les plus importantes avec des gommettes. C'est l'arbre Saint-Médard-en-Jalles Demain [...] ça devient vraiment une liste participative. » Arthur

Cette réunion publique était en effet consacrée à l'émergence d'idées et aboutit à l'identification de 10 thématiques. C'est à partir de ces thématiques que s'engage un travail au sein de SMJD, à partir de 2019, en vue de présenter un projet pour la ville visant à construire une alternative politique.

En parallèle, en 2018, plusieurs événements rassemblent les Girafes et le Collectif en Transition autour RDV des possibles notamment, et sous l'impulsion des Girafes, la monnaie locale MIEL est mise en place à Saint-Médard-en-Jalles après un travail en partenariat avec les commerçants de la ville.

En 2019, c'est plus précisément SMJD, par le biais d'Arthur, qui engage un travail de réseautage, notamment avec le Label Démocratie - La Belle Démocratie et aussi l'Institut de Recherche et des Gouvernances.

Séquence 3. Juil. 2019/juin 2020. Campagne, alliance & élections gagnées.

C'est plus particulièrement à partir de juillet 2019 que SMJD entre en campagne. Suite à l'invitation du Collectif Transition, SMJD signe le Pacte pour la Transition, en invitant le Collectif à solliciter les autres trois autres listes qui se présentaient, à savoir Les Républicains/Divers Droite (l'ancien maire), la Liste citoyenne d'En Marche et l'Union de la Gauche. Seule la liste LR/DVD ne signe pas le Pacte. Cet engagement n'est pas anodin et participera à la constitution du projet du Labo.

« À un moment, on parle avec les gens de la Transition. [...] elles nous proposent



de signer le Pacte pour la Transition. Elles vont le proposer aussi aux autres listes. [...] Et donc la gauche signe aussi le Pacte. Et la liste citoyenne aussi » Arthur.

Pour constituer sa liste de candidat.es, SMJD s'appuie certes sur ses membres bénévoles volontaires, mais organise également un tirage au sort parmi les personnes en âge de voter à Saint-Médard-en-Jalles, avec une attention à la représentativité en termes d'âge, de métiers. Quant à la tête de liste, elle est issue d'une procédure d'élections sans candidats.

Le premier tour des élections municipales intervient en même temps que le début d'une période de confinement strict de plusieurs mois, provoqué par la crise sanitaire du covid 2019. La liste citoyenne SMJD arrive en 4e place au premier tour des élections municipales. Il était prévu qu'il se retire au second tour. Mais le covid & le confinement font évoluer leur positionnement. Finalement, ils font le choix d'entrer en discussion avec la liste de l'Union de la gauche.

« Aux résultats des élections, nous, on finit 4e, très près de la liste citoyenne, à 55 voix près, avec 17 %. » Arthur.

« On était décidé à se retirer, mais la liste de [l'Union de la Gauche] était ouverte à notre projet de participatif. [...] On s'est associé avec eux. SMJD est arrivé dans le conseil municipal » Vincent.

Il en résulte la négociation d'un contrat de coopération, qui ne se fait pas sans inquiétude au sein de SMJD, suscitant des débats contradictoires.

« On a bâti un contrat de coopération dès le début. Il y est écrit tout ce qui doit se passer, comment ça doit être organisé. C'est un élément essentiel. On y revient régulièrement. [...] C'est le support actuel de la coopération entre les élus SMJD et la liste de l'Union de la Gauche » Arthur.

« Il y a quelques personnes qui ne sont pas contentes. Cinq décident de partir, car ils disent que ça ne peut pas marcher » Arthur.

Ce choix d'alliance crée des tensions au sein de SMJD, provoquant ainsi le départ d'une dizaine de personnes, mais une majorité consent à suivre la démarche.

« Au moins une dizaine de personnes sont parties. [...] Et elles sont revenues après. [...] Mais avec une optique malheureusement trop idéaliste. » Jean.

Néanmoins, après des discussions, les membres de SMJD qui avaient choisi de quitter l'association l'ont rejointe à nouveau.

« Malgré mes inquiétudes et mon retrait pendant quelque temps de SMJD, je vois qu'on arrive quand même à faire bouger les lignes dans le bon sens. Ça sera plus long parce que tout le monde n'adhère pas pour autant. » Hervé.

Ce passage un peu difficile pour SMJD est accompagné par Tristan Rechid, une tierce personne donc pour fluidifier la prise de décision.

« J'étais sur la liste des candidats au premier tour. Au deuxième tour, j'ai réfléchi et je ne me suis pas présenté pour le 2e tour. [...] En travaillant avec le cabinet du maire, il y a le risque d'une évolution des personnes. J'étais plus sur la réserve pour le contrat de coopération. Donc, je me suis mis en retrait » Hervé.

« Grâce au travail fait sur la levée des objections, notamment sur, qu'est-ce qui se passe si quelque chose est fait contre le contrat [de coopération] formulé. » Arthur.

En juin 2020, l'alliance Demain Saint-Médard-en-Jalles avec vous remporte les élections municipales à l'occasion du second tour.

La période de confinement particulièrement stricte qui se déroule de mars à juin 2020 marque une période difficile pour les associations, notamment le Collectif en Transition et les Girafes. Pour SMJD, ce qui est compliqué à construire, c'est la participation citoyenne.

« Tout s'est arrêté. On n'a rien pu faire. » Laurence.

Séquence 4. Juil. 2020 à aujourd'hui. Épreuve de la mise en œuvre, accompagnement

Structuration du Labo citoyen pour la Transition.

Après l'élection, les élu.es de la majorité proposent à l'ordre du jour d'un des premiers conseils municipaux en juillet 2020 le vote du Pacte pour la Transition : il est voté à l'unanimité (cf. annexe 9.10.). C'est un événement important qui amène ensuite les élu.es, en particulier de SMJD, à s'interroger avec le Collectif en Transition sur la façon d'assurer le suivi de sa mise en œuvre.

Or, entre juin et juillet 2020, l'Appel à Manifestation d'Intérêts des Labomobile+ pour « développer les dynamiques collectives de résilience à haute ambition sociale-écologique » est publié et attire l'attention d'élu.es SMJD, comme moyen de créer un espace citoyen entre les élu.es, les associations et les Saint-Médardais.es. L'AMI Labomobile+ agit comme un déclencheur, sans pour autant être le seul moteur du Labo.

« L'élément déclencheur du Labo, c'est P. qui voit cet AMI des Labomobile+ » Arthur.

« Mais, même sans les Labomobile+, le Labo on l'aurait fait. Mais c'est clair que ça nous a motivés. » Jean.

La convivialité et le collectif sont de mises pour penser ce projet : rendez-vous est fait en juillet autour d'un apéritif organisé chez un membre actif de deux associations du collectif avec les volontaires et disponibles.

« C'est chez moi que la première réunion a eu lieu. » Vincent, membre d'Hirondelles.

C'est alors la première réunion qui rassemble les membres fondateurs du futur Labo, à savoir SMJD, les Girafes, les élus SMJD (au départ) et le Collectif en Transition.

« Il y a des collectifs de base à contacter bien sûr en lien avec ce qu'on voulait faire. Naturellement, SMJD et les Girafes, ça semblait naturel. La Transition, ça semblait aussi assez naturel, parce que le but c'était bien de faire quelque chose dans un objectif de transition. On est parti très vite sur ce noyau-là. [...] On ne s'est pas posé la question d'avoir d'autres associations dans un premier temps. [...] Et puis le temps de réponse était assez court » Jean.

« En juillet, il y a eu une réunion avec quatre pressentis : SMJD, les Girafes, la mairie et [le Saint-Médard Saint-Aubin en Transition. On s'est réuni chez quelqu'un. On a discuté ensemble pour voir comment on allait bâtir le projet, comment on allait candidater » Laurence.

Mais tout le monde n'est pas présent, notamment parmi les élu.es SMJD, car la campagne des élections municipales a créé de la fatigue. De fait, pour certains membres de la liste citoyenne, c'est une première expérience de mandat municipal et leur programme électoral ou plutôt leur ambition de « faire de la

politique autrement » nécessitera un grand nombre d'actions à réaliser.

« C'était juste après les élections. On m'a invité à y aller. Je n'y suis pas allée. J'étais épuisée, morte de fatigue après le 26 juin. [...] Je leur ai dit non, mais vous n'êtes pas raisonnables. On vient juste d'être élus. On va s'installer. On a énormément de choses à faire. Moi je n'ai pas participé avec eux à ce travail. [...] Je n'ai pas répondu à l'appel d'offres avec eux. [...] Je leur ai fait confiance » Caroline.

En juillet 2020, trois collectifs citoyens et la municipalité de Saint-Médard-en-Jalles répondent à l'AMI Labomobile+. En septembre, le Laboratoire citoyen de la Transition fait partie de la cohorte de projets présélectionnés pour être accompagnés dans la première phase des Labomobile +. De septembre à décembre, le Labo a pour objectif de définir le projet à travers la raison d'être identifié les acteurs avec qui travailler dans une idée d'ouverture, établir un mode de fonctionnement, une gouvernance par la rédaction d'une charte, ainsi qu'un calendrier prévisionnel des actions à mettre en œuvre. C'est le moment de structuration du collectif qui est aiguillé et appuyé par des ateliers organisés dans le cadre du dispositif Labomobile+. C'est ce qui vient donner un cadre, un rythme et un regard extérieur aux acteurs fondateurs du Labo dans leur projet. Ainsi, le Labo parvient à établir un ensemble d'outils, de textes, de règles et de fonctionnements. Ce travail est facilité par la culture commune en matière de processus d'intelligence collective, de répartition égalitaire des actions et responsabilités à prendre, entre les personnes volontaires et les différentes organisations impliquées, y compris les élu.es. On note toutefois la place et le dynamisme des élu.es qui facilite la démarche d'émergence du Labo.

« [Les élus SMJD, les Girafes, le Collectif en Transition], on les voit très mûrs sur des logiques de démocratie participative, de consentement, de méthodologie qui d'habitude ne sont pas utilisées par les élus, plutôt héritées de l'éducation populaire, les choses comme ça. De la même manière, sur la transition écologique, ils étaient très avancés » Sylvain.

En décembre 2020, à l'issue d'une première phase d'accompagnement, le Labo a été retenu, ainsi que deux autres « collectifs de collectifs », pour être accompagné durant 1 an dans la mise en place de son projet.

Entre-temps, la situation sanitaire a enclenché un nouveau confinement en novembre 2020. Ces contraintes freinent à la capacité des élus SMJD à pouvoir envisager des actions de concertation, de discussion avec les habitant.es, contraignant ainsi leur capacité à mettre en œuvre leur projet pour la ville.

En lien avec les actions du Labo, et le projet SMJD, un nouveau service municipal est créé à Saint-Médard-en-Jalles en novembre 2021. La procédure de recrutement est lancée en août 2021, soit deux mois après les élections. La personne est embauchée le 10 novembre, soit cinq mois après le second tour des municipales. Il est dédié à la transition écologique. Il importe de le noter dans la mesure où le responsable qui en a la charge sera invité et participera rapidement aux réunions du Labo.

« Je le dis honnêtement [cette rapidité d'exécution] c'est même impressionnant ! Parce que dans les professions de foi, on voit beaucoup de choses : ce sont des vœux pieux ! [...] C'est vraiment par choix que je suis venu ici. J'ai été convaincu de la démarche. Il y avait une vraie prise en compte, et depuis plusieurs années des logiques participatives et de la Transition » Sylvain.

Ouverture et premières actions du Labo.

Intervient alors la seconde phase du Labomobile + : elle commence en janvier 2021 et se terminera en décembre 2021.



La seconde phase d'accompagnement des Labomobile+ révèle des attentes différentes entre le département de la Gironde et Ellyx d'une part et l'ensemble des membres du Labo. Cela tend à interroger l'intérêt de l'accompagnement de chacune des parties.

Cela n'empêche pas le Labo d'avancer notamment d'engager sa première phase d'ouverture entre avril et juin 2021. Leur forte volonté d'ouverture est orchestrée de façon progressive, par étapes, en intégrant cinq nouvelles organisations, pour voir comment ça fonctionne à neuf et vérifier que le projet reste cohérent autour du nouveau collectif formé. Ainsi, en premier lieu l'ouverture est tournée vers l'association des élu.es siégeant dans l'opposition et des associations d'éducation populaire ancrées sur les territoires. À terme, l'idée est d'ouvrir plus largement à d'autres associations de la ville, qui n'ont pas forcément de liens entre elles, mais qui pourraient travailler ensemble.

« On s'était dit que si on était élu, on proposerait aux élus, dits de l'opposition, de travailler et de participer. C'est donc ce qu'on va faire » Caroline.

Toujours en lien avec la crise sanitaire, une nouvelle période de confinement et de restrictions diverses (sur les rassemblements publics, couvre-feu) se profile de février à avril 2021. À nouveau, cela tend à réduire à néanmois ou ralentir les dynamiques associatives. C'est le cas au sein du Collectif en Transition, et aussi au sein des Girafes. Pour SMJD, la difficulté est double. Il y a à la fois le covid qui ralentit sa capacité à se réunir et agir, en plus du fait qu'une partie de ses membres élu.es participent moins à la vie de l'association. Il n'est pas possible d'organiser des actions participatives citoyennes. Le covid et les conséquences sanitaires et administratives rendent compliqués la mise en œuvre de la participation citoyenne.

« C'est un petit peu compliqué avec la covid. On a perdu un an. » Vincent.

« Tout est en visio. Ça, c'est pas de chance de démarrer un mandat où on met en œuvre la participation citoyenne dans une commune où il y a rien eu avant. En contexte covid, c'est juste d'une frustration extraordinaire. C'est très très dur. Depuis septembre, on se dit 'ça va se desserrer', mais en fait pas du tout ! ça ne se desserre pas du tout. C'est juste frustrant ! » Caroline

« C'est compliqué parce que ceux qui sont partis en tant qu'élus, c'était ceux qui faisaient vivre l'association, qui étaient compétents en termes d'animation, qui sont formés sur les outils et qui étaient un peu les locomotives de la chose. [...] Et c'est vrai qu'avec la situation sanitaire ces groupes qui sont plutôt liés, qui sont sur des fonctionnements de groupe physique : c'est très compliqué » Jean.

L'année 2021 marque le début du suivi de la mise en œuvre du Pacte de la Transition par Saint Aubin Saint Médard en Transition, avec les élu.es.

À partir de février 2021, des élu.es de l'Union de la Gauche participent aux réunions du Labo, dans le cadre de l'accompagnement des Labomobile+.

En plus du covid, il est mentionné la difficulté à mettre en place des actions participatives sur des projets et thématiques imposés par la Métropole de Bordeaux à propos du Plan Local d'Urbanisme, dont dépend Saint-Médard-en-Jalles ou encore l'État. En effet, les délais imposés sont trop limités en termes de temporalité, et ainsi inadaptés au temps de participation des habitant.es.

Après une phase d'interrogation, voire même de doutes pour certains, de janvier à septembre 2021, l'automne 2021 aboutit à l'organisation d'un événement public, en novembre 2021, pour faire connaître le Labo et engager la coconstruction d'indicateurs orientant la décision politique au niveau local prévu.

Le processus de constitution de l'écosystème et du projet du Labo révèle un fort ancrage historique et local qui facilite l'organisation du collectif autour de repères communs et assoit d'autant sa légitimité au sein de la ville. Mais c'est bien à partir de l'élection de citoyens que l'action du Labo s'enclenche, soutenue par le dispositif Labomobile+.

Moteurs du projet : actions, changements

Quels sont les événements moteurs dans la constitution du Labo en tant que projet et écosystème d'innovation sociale ?

Le cas du Labo citoyen invite à considérer la constitution d'un écosystème d'innovations sociales sur une temporalité longue, en s'intéressant notamment aux facteurs favorables qui interviennent en amont du projet, c'est-à-dire avant la construction de l'idée du Labo en juillet 2020.

Pour identifier les moteurs favorisant la constitution de l'écosystème et du projet du Labo, on identifie les créations de l'association de Répar'-en-Jalles, du SEL, du Collectif Transition, des Girafes puis de SMJD (entre 2014 et 2018), qui se retrouvent régulièrement autour d'événements communs (ex. : les rendez-vous des possibles) orientés vers la Transition citoyenne et de démocratie participative, selon une logique apolitique. Au-delà des événements en eux-mêmes, ce sont les processus sociaux qui entourent ces événements « formels » qu'il est possible de dater précisément qui apparaissent véritablement moteurs dans le processus. Ces associations rassemblent en effet des citoyen.nes qui s'impliquent activement au niveau local sur certaines thématiques avec une forte dimension conviviale, voire amicale. On relève ainsi l'importance des espaces tels que les apéros organisés pour engager des réflexions, créer des associations et organiser des événements. L'organisation en commun d'événements entre ces associations préfigure le Labo au sens où ils montrent une certaine proximité de vision et de valeurs, mais aussi une volonté de faire ensemble, une capacité à coopérer.

On relève un dynamisme et des motivations fortes des bénévoles les plus impliquées. À cet égard, il faut souligner déjà l'importance du rôle du leader dans ses mises en lien, et notamment dans la construction d'un réseau autour de la démocratie participative. Parmi les moteurs, on relève un processus de formation et d'apprentissage des personnes impliquées dans les associations, sur des thématiques liées à la Transition et la démocratie participative, de façon pratique et théorique, qui favorisent le processus de construction du projet du Labo ensuite.

C'est dans cette dynamique locale que SMJD parvient à créer une dynamique citoyenne autour des municipales en 2019/2020, en organisant des événements publics, des réflexions ouvertes sur le programme. Au niveau national, on relève plus largement une dynamique favorable aux listes citoyennes, soutenus par divers réseaux tels Label Démocratie – La Belle Démocratie, ainsi que sur la Transition, à l'initiative du Collectif pour la Transition citoyenne. Le collectif Transition active une sensibilisation et un engagement de trois listes sur quatre autour du Pacte pour la Transition, dont SMJD et l'Union pour la Gauche.

SMJD s'accorde finalement à négocier avec l'Union de la Gauche un contrat de coopération. Or, ce contrat fait la part belle à la Transition et la démocratie participative, selon les objectifs affichés par SMJD. Le résultat des élections municipales du second tour rend possible la mise en place de politiques publiques où la Transition et la démocratie participative sont considérées de façon importante. C'est un véritable moteur pour le Labo, voire le déclencheur.

Le contrat de coopération et le Pacte pour la Transition représentent des moments de formalisation clef de la constitution de l'écosystème et du projet du Labo. Si le contrat de coopération suscite des tensions

au sein de SMJD, voire le départ de certaines personnes, le Pacte pour la Transition est voté à l'unanimité par les nouveaux.elles élu.es de la municipalité dès juillet 2020. Le recrutement d'agents municipaux responsables de la mise en œuvre de la Transition et de la démocratie participative est acté dès juillet/août 202 également.

« Lors du premier conseil municipal au vote à l'unanimité du Pacte de la Transition. Pour nous, c'était inespéré ! Pareil, que l'on puisse être dans un projet avec la municipalité, c'était quasiment inespéré pour nous ! » témoigne une personne du Collectif Transition.

Ce qui déclenche concrètement la constitution du Labo, c'est l'AMI par le département de la Gironde et Ellyx avant l'été 2020, qui permet l'organisation d'une coopération plus formelle, dans un premier temps, entre les élus SMJD, des Girafes et du Collectif Transition. Le pré-accompagnement offert par le département et Ellyx autour de la raison d'être, la charte, l'organisation et la gouvernance favorise la structuration du collectif qui accueille en plus à partir de janvier 2021 : les agent.es de la Transition et de la démocratie participative, ainsi que des élu.es de l'Union de la Gauche. C'est aussi grâce à l'accompagnement dont le Labo bénéficie qu'un premier événement public parvient à être organisé en novembre 2021. Toutefois, il est mentionné à plusieurs reprises que même sans l'AMI, il y aurait eu quand même une structuration du Labo.

« L'idée de 100 % de décision citoyenne au service de la Transition, ça, c'est venu après l'accompagnement avec Ellyx, les deux premières journées. [...] Nous, on se sert vraiment du Labo comme un truc qui au-delà de nous faire bosser ensemble, qui va nous permettre de bâtir les critères pour prendre les bonnes décisions. » Arthur.

« L'ambition de 100% de décision citoyenne au service de la Transition vient de l'accompagnement du dispositif Labomobile+, suite aux deux premières journées d'accompagnement » Hervé.

Parmi les moteurs du Labo, on relève plusieurs qualités qui réunissent les différents acteurs (les organisations et les personnes) à savoir une conviction, un dynamisme et une capacité d'ouverture à d'autres personnes et organisations. Le rôle des élu.es SMJD est un facteur marquant. Dans le cadre de leur mandat, ils ont déjà commencé à mettre en œuvre leur programme avec les conseils de territoire et l'organisation d'un « ça va, ça va pas », pour connaître la situation de bien-être des personnes.

Ce qui est intéressant dans le cas du Labo, c'est que les moteurs du projet sont très liés à des événements qui constituent à l'origine des freins.

Bifurcations du projet suite aux problèmes et tensions intervenus durant le processus

Quels sont les dynamiques, les dispositifs et les mécanismes qui font bifurquer la constitution du Laboratoire citoyen de la Transition (Labo) ?

De même que pour les événements moteurs, on retrouve un ensemble d'événements, en amont de la constitution du Labo, qui en favorisent l'émergence, et puis pendant sa constitution, qui modifient le projet.

Parmi les événements sources de bifurcations en amont de la constitution du Labo :

- Le fonctionnement de la politique au niveau local, notamment lorsque les élu.es se retrouvent dans l'opposition qui déclenche la création de l'association des Girafes.
- C'est parce que leur tentative d'introduire une plus grande participation citoyenne (soumission d'un questionnaire aux habitants, 680 réponses et une synthèse réalisée), à propos du

réaménagement de la place de la république, auprès de la mairie et des partis, n'a pas été pris en compte par les élu.es municipaux.ales, qu'une partie des membres des Girafes choisit de créer une association en vue de se présenter aux élections en expérimentant une nouvelle posture, qui repose sur la formulation de propositions.

« Ces propositions n'ont jamais été prises au sérieux par l'équipe en place. [...] On était plutôt vu comme des opposants, alors que l'idée c'était vraiment de bonifier les projets par un apport citoyen » Jean.

« Si notre collectif, Les Girafes - Diagonales Citoyennes, considère que le processus démocratique n'a pas été des plus exemplaires sur ce projet, et que les projets de déplacements (BHNS, Tram...) qui vont fortement impacter la vie dans le centre-ville (commerçants, marché, école...) n'apparaissent pas suffisamment pris en compte, notre volonté est d'être force de propositions et c'est pourquoi nous revenons vers vous. » extrait du questionnaire à propos la place de la République, les Girafes, mars 2018.

« 90 % des membres de SMJD sont issus des Girafes. Ils se sont dits : comme la mairie ne veut pas nous écouter, on va se présenter » Vincent.

- La situation de crise sanitaire et le confinement qui finalement rend possible la signature d'un contrat de coopération, à l'occasion du second tour des élections municipales, entre SMJD et l'Union de la Gauche, qui finalement amène des élu.es SMJD à siéger dans la majorité.

À partir du lancement du Labo, plusieurs événements sources de bifurcations du projet peuvent être relevés :

- Les restrictions liées à la situation sanitaire (succession de confinement notamment) provoquent des difficultés au sein de chacune des associations pour continuer leurs activités, ce qui les amène d'autant plus à s'impliquer au sein du Labo.

« Le développement des Girafes, en ce moment, il n'est pas terrible. On n'a rien pu faire, mais on va continuer » Vincent.

- Cela rend également impossible l'organisation d'événements participatifs, tels qu'imaginés par les membres du Labo, créant des ruptures dans les liens sociaux, et un passage à l'usage des outils numériques qui n'est pas toujours évidents pour tous. Cela rend également plus compliquée la capacité du Labo à organiser des événements participatifs comme des concertations.

« Bon, tout était en visio. ça c'est pas de chance de démarrer un mandat où on met en œuvre la participation citoyenne dans une commune, il n'y avait rien eu avant. En contexte covid, c'est juste d'une frustration extraordinaire. Le covid et les conséquences sanitaires et administratives rendent compliqué la mise en œuvre de la participation citoyenne » Caroline.

- Parmi les événements sources de bifurcations, les divergences entre les attentes du Labo et les propositions du département et d'Ellyx ont également engendré une période de flou, avec une certaine difficulté pour le Labo de se positionner de façon collective vis-à-vis de la proposition. Néanmoins, grâce à l'intervention d'une personne au sein du Labo, ses membres finissent par accepter d'expérimenter la proposition des Labomobile+ à l'occasion de l'organisation d'un événement commun autour de la coconstruction d'indicateurs de bien-être.
- L'une des difficultés rencontrées également par les élu.es de SMJD sans doute, mais aussi du

Labo, c'est la difficulté à faire évoluer les pratiques des agents municipaux sur le plan de la Transition et de la participation, à laquelle s'ajoute les contraintes temporelles, administratives, réglementaires et légales qui viennent d'autres collectivités territoriales (ex. Bordeaux Métropole), mais aussi de l'État. De fait, les délais imposés ne permettent pas une consultation participative, voire la coconstruction d'une réponse avec les habitants. Pour l'instant, aucune solution n'a émergé face à ce problème institutionnel.

En synthèse.

L'analyse processuelle du Labo citoyen montre l'importance de considérer la genèse de son histoire qui favorise la constitution de l'écosystème et du projet. La constitution s'effectue de manière progressive autour d'un ensemble d'associations interreliées qui évoluent sur un même territoire, dont les membres se rencontrent régulièrement, voire qui coopèrent pour organiser des événements ensemble. Face à un ensemble de déceptions et déconvenues quant à leur volonté de faire évoluer les politiques municipales, elles font finalement le choix de s'unir au gré d'un ensemble d'événements voulus et contraints qui aboutit à la constitution du Labo. Ce travail mériterait néanmoins d'être actualisé avec des événements plus récents ultérieurement afin de pouvoir prendre davantage de recul sur ce projet. Il reste par ailleurs un certain nombre de défis à relever pour le Labo afin de pouvoir mettre en œuvre son projet.

C'est ce qui nous amène à nous focaliser plus amplement sur le processus de composition du collectif pour comprendre comment ces différents acteurs se sont rencontrés, ce qui les relie et pourquoi les relations entre les acteurs se sont structurées de cette façon.

Focus sur le processus de composition du collectif

Au fil des entretiens et des observations participantes, je constate la singularité de l'histoire de la construction de liens de confiance entre les acteurs fondateurs du Labo (cercle vert), qui s'inscrit dans une localité, autour de thématiques, actions et intérêts partagés. Ce qui m'a interpellé, c'est la place importante d'une personne, qui par différentes actions et engagements associatifs, rend possible le Labo en 2020. Ces éléments montrent l'intérêt de mobiliser la notion d'écosystème pour éclairer le processus d'innovations sociales. Ces liens interviennent à la fois entre personnes et entre organisations. C'est ce que le schéma ci-dessous met en évidence, en tant qu'éléments constitutifs et essentiels de la construction du Labo.

D'abord, ce qui est remarquable, c'est le rôle d'une personne (représentée par un triangle jaune sur le schéma), qui finalement, participe à enclencher une dynamique qui se construit par la création et la participation à différentes associations, événements et la mise en réseau. C'est une figure locale importante et qui facilite la construction du Labo. Il s'implique dans la vie politique locale à partir de 2008, en tant que partisan du Parti socialiste (PS) (cercle rose sur le schéma). Il est élu de la majorité de 2008 à 2014. En effet, c'est à partir de son choix de quitter le PS, alors qu'il avait été élu conseiller municipal sous cette étiquette en 2014, et parce qu'il était critique de la posture de l'« opposant », qu'il devient élu indépendant et s'interroge sur la responsabilité des élu.es par rapport aux citoyen.nes.

C'est cette réflexion qui l'amène, avec d'autres ami.es qu'il rassemble, parfois membres du PS, à créer l'association Les Girafes-Diagonales (cercle Jaune), dans l'objectif de créer un espace de formation, de discussion et de participation visant à accroître la démocratie locale. C'est à ce moment que se constitue un noyau de personnes attachées à la participation citoyenne qui vont jouer un rôle déterminant au sein du Labo, représentées sous forme de quatre triangles : rouge, bleu clair, bleu canard et bleu foncé.



« Les Girafes, c'est l'entité [qui est à l'origine] de tout ça. Les Girafes ont d'abord été créées et tout a découlé après. SMJD est issu des Girafes. La municipalité est issue des Girafes. [...] C'est une chaîne. » Vincent

Ce qu'on remarque alors ici, c'est la présence de liens des Girafes avec le Collectif Transition (cercle vert clair), dans le cadre de l'organisation et la participation à des événements tels que les Rendez-Vous des Possibles, Répar'en-Jalles (cercle vert foncé) et les Incroyables Comestibles, ou des formations thématiques. C'est également avec la constitution des Girafes que se construit progressivement un réseau autour de la participation citoyenne et la démocratie locale entre Saint-Médard et La Belle Démocratie, Jo Spiegel, Tristan Rechid, etc.

Alors intervient un événement qui déclenche la constitution d'une nouvelle organisation d'abord sous forme de collectif, puis sous forme d'association,

Au cours de l'année 2017, SMJD (cercle orange) est créé à la suite du constat d'une partie des membres des Girafes des limites de leurs actions participatives.

« Une bonne partie des membres de SMJD est issue des Girafes. Ça a été un cheminement collectif. Mais pas tout le monde. [...] On a commencé à réfléchir séparément des Girafes : on a fait un pas de côté » Caroline.

« On avait envie de rendre possible la participation des citoyens à la vie politique communale avec d'autres outils que les Girafes » Jean.

« Je propose une réunion chez moi avec quelques copains investis dans les Girafes. [...] Je mets sur la cheminée une affiche marquée nom de code SMJD : Saint-Médard-en-Jalles DEMAIN » Arthur.

Les liens entre les Girafes et SMJD associations sont particulièrement étroits, bien que distingués par les personnes combinant plusieurs casquettes :

« Après on a commencé au bout d'un moment avoir des gens extérieurs, qui pour le coup, ont fait le circuit inverse : ils sont d'abord rentrés à SMJD et ensuite aux Girafes. Donc les deux sont très liés » Jean.

D'ailleurs, les relations entre les deux associations se poursuivent comme l'indique la diffusion du film Demain organisée en partenariat.

La construction du programme de SMJD se fait au cours d'un processus participatif ouvert aux habitant.es. La liste SMJD est composée en partie d'habitant.es tiré.es au sort. Ces actions participatives participent à l'installation de SMJD dans le paysage local.

Début 2020, les liens se renforcent ensuite entre le Collectif Transition et SMJD par la signature du Pacte pour la Transition, également signé par deux des autres listes municipales, dont l'Union de la Gauche (cercle rose). Autrement dit, le collectif Transition rend possible une coopération, notamment par le suivi qu'implique le Pacte par la suite. Cette première forme de contractualisation constitue un événement clé dans l'histoire du processus de composition des acteurs du Labo.

« [Le Collectif en Transition] avait fait signer aux candidats pour la municipalité le Pacte pour La Transition » Vincent.

À l'occasion de la campagne, des municipales, plusieurs membres de SMJD, mais également des Girafes, font partie des candidat.es de la liste présentée finalement, notamment la tête de liste, qui est désignée suite à un vote sans candidat. Suite à des discussions, un contrat de coopération est finalement signé entre SMJD et la Liste de l'Union de Gauche, qui remportent les élections municipales en juin

2020. Parmi les élu.es, on retrouve plusieurs personnes historiquement impliquées dans les Girafes, puis SMJD, dont cette personne leader.

En juillet 2020, l'AMI Labomobile+ (cercle vert turquoise), mis en œuvre par le département de la Gironde et de la Scop Ellyx (cercle bleu violet) est découvert par un élu SMJD qui considère l'intérêt de s'appuyer sur ce dispositif pour rendre possible la participation citoyenne en associant des acteurs locaux. La présence au sein du Labo de SMJD était particulièrement évidente, puisque c'est l'association qui a rendu possible l'élection des élus de la liste citoyenne.

« Pour répondre à l'appel, on se dit, il faut un truc avec plusieurs collectifs. On se demande avec qui ça serait logique de faire ça. Forcément SMJD, les Girafes et la Transition. [Ensuite], on se réunit en petit groupe, avec deux représentants de chaque entité. On se fait un apéro, on discute, on échange. On se demande qu'est-ce qu'on pourrait proposer... » Arthur.

Durant la première phase d'accompagnement, des représentant.es des Girafes, du collectif Transition, de SMJD et des élu.es municipaux.ales de la liste SMJD participe à la définition de leur projet, d'une charte et des règles de fonctionnements du Labo (cercle vert foncé).

Dès le début de la deuxième phase, en janvier 2021, sont invitées à participer des agent.es de la municipalité. Puisqu'ils seront directement en charge de la mise en œuvre, il apparaissait important aux membres fondateur.trices du Labo qu'ils participent.

« J'ai été convaincu de la démarche. De la même manière, sur la transition écologique, ils étaient très avancés » Sylvain.

S'ensuit la volonté d'ouvrir le Labo aux élus de l'Union de la Gauche, en tant que partenaire des élu.es de SMJD, suite à la signature du contrat de coopération en 2020.

« À partir du moment où on a été retenu, on s'est dit 'il faut qu'on voie d'autres élus, et notamment de l'Union de la gauche'. C'est pour ça que deux élues de l'Union de Gauche étaient présentes lors de la réunion au département et qui viennent maintenant de rentrer dans le Labo » Caroline.

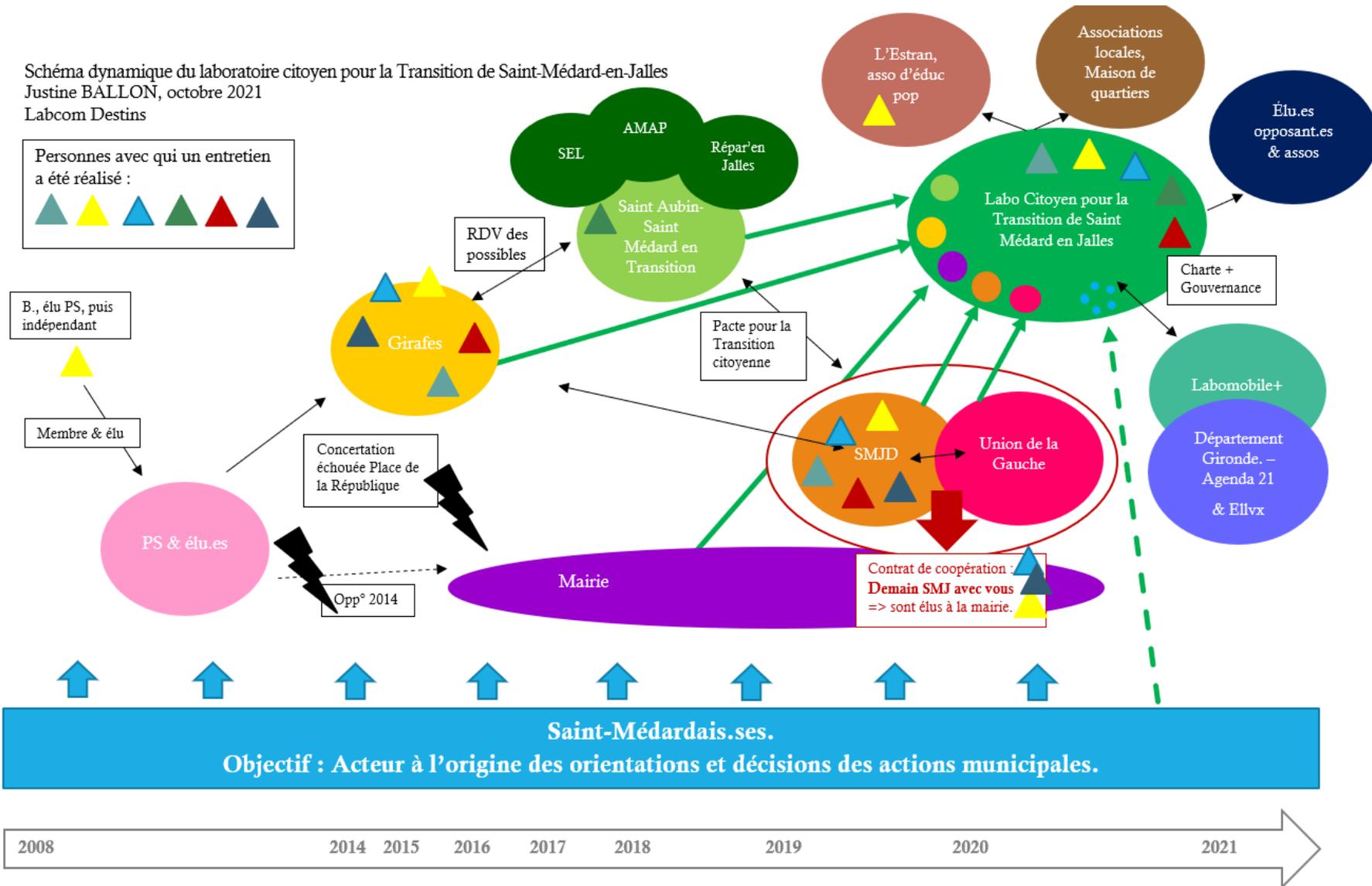
Par ailleurs, il s'agit ensuite d'ouvrir plus amplement le Labo à d'autres collectifs : l'invitation officielle est faite en avril 2021 : l'Estran, les maisons de quartiers, l'association des élus de l'opposition.

« On va rencontrer d'autres collectifs. On a une présentation à réaliser pour leur expliquer notre démarche et les inviter à venir travailler avec nous, et notamment le collectif citoyen de l'opposition » Vincent.

Autrement dit, le Labo se caractérise par la force d'une histoire de relations à la fois interpersonnelle, source d'amitiés, de confiance et de convivialité, en plus de repères et codes culturels et postures d'intelligence collective qui les rassemblent, mais aussi interorganisationnelles, entre différentes organisations qui travaillent ensuite depuis plusieurs dizaines d'années, entre lesquelles une confiance est établie. C'est du moins le cas pour les organisations fondatrices du Labo.

Néanmoins, cela étant dit, il manque une partie essentielle des acteurs parties prenantes du Labo : les Saint-Médardais.es, qui sont représenté.es en bleu clair en bas du schéma. De fait, c'est l'un des angles morts de cette enquête qui mériterait d'approfondir les effets et les relations du Labo avec les habitant.tes.

Schéma dynamique du laboratoire citoyen pour la Transition de Saint-Médard-en-Jalles
Justine BALLON, octobre 2021
Labcom Destins



Caractéristiques de l'écosystème du Laboratoire citoyen de la Transition

À l'issue de cette analyse, il est possible de mieux qualifier les caractéristiques du Laboratoire citoyen de la Transition, en tant qu'écosystèmes d'innovations sociales.

Le projet d'innovations sociales

Les innovations portent sur les institutions et les dispositifs publics communaux en matière de concertation, de consultation et de coconstruction de la décision politique. Le Labo cherche à transformer les processus et les modalités de décision politique au niveau d'une municipalité : les citoyen.nes, aux côtés des élu.es, des agent.es de services et des associations locales qui deviennent partie prenante d'une politique locale citoyenne orientée vers la Transition. Le rôle des partis évolue. La décision politique n'est plus strictement l'apanage des élu.es. La transformation de l'organisation de la municipalité intervient pour l'instant au niveau local.

Finalité sociopolitique (aspiration sociale) de sa constitution & objectifs communs

La finalité sociopolitique du Labo est de construire une politique publique municipale correspondant aux besoins réels des habitant.es, en mettant au cœur du processus de décision municipale la participation des citoyen.nes, des commerçant.es, des associations locales, dans une perspective de Transition sociale, écologique et citoyenne. Ambitieuse et interrogeant sur sa déclinaison en pratique, elle n'en fédère pas moins les acteur.trices au sein du projet qui la porte tous et toutes clairement.

L'ensemble des acteur.trices s'est accordé au fil d'un processus d'intelligence collective autour de deux grands objectifs communs : 100% de décision citoyenne au service de la Transition, 100% des citoyen.nes ayant la possibilité de participer aux décisions pour la ville (habitant.es, usager.ères, réfugié.es et finalement toutes les personnes du territoire). Ce qui interroge en revanche, c'est la capacité du Labo à pouvoir mettre en œuvre ses objectifs au sein de la municipalité du fait du contexte législatif, réglementaire, des visions du monde et des pratiques instituées.

Nature des acteur.trices, du collectif, valeurs & principes portés

L'écosystème se caractérise par l'homogénéité géographique des acteur.trices (basé.es sur la municipalité), en revanche la nature des organisations, leur place et leur rôle diffèrent, pouvant à la fois se révéler être sources de complémentarité, mais aussi de tensions. Ce qu'ils partagent, c'est une connaissance et une expérience des processus et des outils d'intelligence collective. Au sein du noyau dur, on retrouve la mairie en tant qu'entité, mais aussi les élu.es de la majorité, issu.es de deux listes, des employé.es de la mairie et des associations locales. Le collectif est d'ailleurs en train de s'élargir à d'autres types d'acteur.trices, ce qui nécessitera d'envisager la place de chacun et vérifier que tous et toutes partagent la même finalité, les mêmes objectifs, etc.

Les valeurs partagées par l'écosystème sont la solidarité face aux changements climatiques, le respect des communs, la bienveillance envers les différences, la liberté d'expression favorable aux débats et la liberté d'initiatives individuelles et collectives, la transparence des décisions, la coopération des acteur.trices au sein du projets, l'égalité dans la prise de parole, la répartition des tâches, la démocratie.

Les principes affichés par le Labo sont l'égalité entre les personnes dans leur participation à la décision, la démocratie participative, l'intelligence collective, le droit à l'erreur et à l'expérimentation, le droit à l'initiative individuelle et aux constructions collectives, la prise de décision se fait par consentement, des décisions orientées vers le bien-être des citoyen.nes

Histoire de sa constitution et évolution de ses actions et ses frontières

La force de l'écosystème réside dans la construction progressive historique (plus de 10 ans) de liens

entre les acteur.trices au fil d'actions qui prennent sens et corps aujourd'hui avec le Labo. On note en particulier la présence d'un leader qui facilite et rend possible ce projet, bien qu'il ne soit pas le seul. Toutefois, c'est un élément qu'il importe de garder en tête au sens où : que devient le projet sans cette personne ? Il importe ainsi de considérer cette question.

Après avoir travaillé la nature, la projection et les buts du projet avec les membres du noyau dur, il s'agit de passer à la mise en œuvre concrète au sein de la municipalité. Si plusieurs objectifs sont déjà atteints, le défi est de parvenir à créer une dynamique inclusive et participative avec les habitant.es, des associations d'éducation populaire, les commerçant.tes, etc. L'écosystème du Labo est donc bien implanté au niveau local : il entretient des liens avec d'autres municipalités dirigées par des listes citoyennes, ou encore des associations et réseaux autour de la démocratie participative et la Transition. Autrement dit, l'écosystème du Labo se caractérise par son ouverture.

Intérêts stratégiques

Si le projet, la finalité, les objectifs et les valeurs sont clairs et partagés, en revanche les intérêts stratégiques de chaque organisation (plus que des personnes d'ailleurs) peuvent diverger sans pour autant être contradictoires. Ce qui est commun, c'est la volonté d'associer le plus possible les citoyen.nes aux décisions politiques locales. En revanche, entre les élu.es de la majorité (en lien avec leur mandat, limité dans le temps) et le collectif en Transition (faire vivre l'association) : les enjeux ne sont pas les mêmes (cf. p. 186, colonne engagement). Cependant, le respect des valeurs, des principes et des objectifs rend fluide, du moins au moment de l'émergence, les échanges au sein de l'écosystème.

Mode de coordination, d'organisation, de coopération

Les connaissances et les expériences associatives et de gestion de projets des acteurs (qui vient en particulier des Girafes), en plus de la confiance interpersonnelle et interorganisationnelle, facilitent la coordination, l'organisation et la coopération au sein de l'écosystème dans une logique d'intelligence collective (gestion par consentement, élections sans candidats, tirage au sort, chapeaux de Bono). Des réunions régulières entre les acteurs du Labo rythment la vie du projet, avec néanmoins certains désengagements des réunions en lien avec le dispositif Labomobile+. On remarque pourtant un risque d'une dimension chronophage. Concrètement, l'écosystème s'appuie sur plusieurs outils formalisés : un espace de partage en ligne fourni par la municipalité, le Pacte pour la Transition du Collectif Transition Citoyenne par le conseil municipalité, une charte leur engagement et leur organisation.

Activités politiques, sociales et/ou commerciales

Aujourd'hui, les acteurs impliqués dans l'écosystème réalisent principalement des activités sociopolitiques : animation de la vie démocratique municipale, sous forme de conférences, d'actions concrètes notamment en matière de Transition. C'est sans compter sur le temps dédié à l'organisation de ces événements publics. Aucune activité commerciale n'est réalisée ni envisagée pour l'instant.

Production plurielle, dont la nature des ressources et des relations sociales de production

Les productions réalisées au sein du Labo ne relèvent pas de logiques marchandes, mais plutôt de logiques publiques (actions relatives à la politique publique municipale) et réciprocatrices (actions d'informations, débats), qui s'expliquent aussi par la nature des acteurs (mairie, associations, collectif), et des engagements des personnes, en tant que mandataires (élu.es) et bénévoles (militant.es associatif.ves). On remarque que certaines personnes interviennent en tant que salarié.e de la fonction publique, ce qui inclut un autre type de relations. L'ouverture à d'autres acteur.trices pourra modifier la situation de ce point de vue. En matière de ressources, le Labo ne dispose pas de budget propre, mais de prêts à titre gracieux de salles pour les réunions par exemple et d'accès à des outils de la mairie (espace partagé de documents en ligne) et s'appuie principalement sur l'engagement politique (mandat)

et citoyen (bénévolat) des membres.

Modalités utilisées pour accroître leur influence/réduire leur dépendance vis-à-vis de leur environnement concurrentiel et institutionnel, voire même le transformer.

Le Labo, en tant qu'écosystème organisé, s'engage tout juste dans un travail visant à accroître leur influence au niveau local. Néanmoins, d'un point de vue historique, en considérant l'ensemble des actions et des acteur.trices proches des membres du noyau collectif, on constate que ce travail est engagé depuis un temps plus long, impliquant des acteur.trices issu.es du territoire proche (villes à proximité par exemple), mais aussi par une implication dans des réseaux autour de la Transition et de la démocratie participative, ou encore en lien avec des chercheur.ses. À cet égard, l'accompagnement du Labo par le dispositif des Labomobile+ constitue un vecteur favorable à une plus grande renommée et une plus grande reconnaissance.

Au niveau de la municipalité, c'est l'ensemble des actions des membres du Labo, avant même sa constitution, qui marque le début du processus d'innovation. Quant à la transformation, il semble que le travail visant à faire évoluer les institutions, notamment les modalités de prise de décision en faveur de la Transition au niveau local, commence tout juste. Passant par un nécessaire travail d'acculturation et de formation de l'ensemble des parties prenantes (habitant.es, élu.es, associations), voire une modification des procédures et des réglementations (notamment au niveau de la Métropole), la transformation de l'environnement institutionnel nécessite sans doute de faire l'objet d'un travail spécifique, qui dépasse sans doute l'échelle de la municipalité, avec les réseaux de villes citoyennes par exemple.

Rapports et tensions entre les acteurs, dans l'organisation

Au sein du Labo, les relations de confiance, nouées de longue date, au fil d'activités militantes et de temps conviviaux partagés, facilitent globalement les rapports entre les organisations et les personnes qui les représentent. Néanmoins, une analyse plus approfondie révèle aussi les points de tensions qui pourraient intervenir, du fait des natures hétérogènes des acteurs, aux intérêts qui ne s'articulent pas toujours complètement (par exemple entre les élu.es de la majorité et l'association les Girafes). La place essentielle et prépondérante d'une personne, qui plus est élue, semble importante à considérer, non pas qu'elle soit problématique en tant que telle, mais parce qu'il importe de l'identifier pour mieux envisager les conséquences de cette situation (cf. ci-dessus). On peut se demander également si la volonté de s'accorder sur un projet commun n'a pas amené les acteurs à mettre de côté pour un temps leur intérêt et visions différentes, au risque de créer un conflit ultérieurement. Néanmoins, du fait de la qualité des relations, la transparence entre les personnes et les organisations, et aussi de l'intelligence collective, le Labo semble plutôt bien disposé pour faire face et résoudre des problèmes qui pourraient survenir. Finalement, c'est davantage l'intégration de nouvelles personnes, organisations (partis, associations) qui invitent à être bien pensée, car cette évolution est susceptible de modifier profondément l'écosystème, les relations entre les membres, voire d'amener des tensions, des conflits.

Rapports et tensions de l'écosystème avec son environnement

Au regard de son projet, le Labo se situe à la fois dans « l'air du temps » – comme l'incarne ce mouvement plus global en France et en Europe autour de la démocratie participative citoyenne⁶² – et

⁶² Cf. Guibourgé S., *Les initiatives citoyennes, des dynamiques convergentes ? Comparaison entre deux quartiers nantais : Malakoff et Île de Nantes*, Mémoire de Master 1 en Géographie, Aménagement, Environnement, Développement, sous la direction de Royoux, D., 2021.

en contradiction avec le système politique institutionnel – dans lequel les partis, les élus conservent une place centrale au détriment de la participation citoyenne. C’est dans ce contexte ambivalent que le Labo émerge et se construit. Il s’inscrit à la fois dans une dynamique entretenue par des réseaux d’accompagnement spécialisé dans la démocratie participative et la Transition –notamment le Collectif pour une Transition citoyenne ou La Belle Démocratie – mais il est aussi freiné dans ses actions par les institutions et les réglementations, telles que la métropole, les directives gouvernementales et étatiques. De fait, la participation citoyenne en particulier nécessite de revoir les procédures de prises de décision, notamment parce qu’elles impliquent un temps de consultation, de discussion plus importante. À cela, s’ajoute le contexte du covid qui complexifie voire empêche complètement la mise en œuvre de ces temps de participation. Par ailleurs, de façon plus locale, c’est bien le travail en lien avec les partis historiques qui est susceptible d’amener des tensions tant la proposition du Labo modifie leur rôle d’élu.e. Autrement dit, le Labo en tant qu’écosystème nécessite d’entrer en discussion avec certains nombres d’acteurs pour parvenir à modifier les institutions afin de mettre en œuvre son projet.

En synthèse, eu égard à l’analyse de ces différentes caractéristiques, on peut considérer le Laboratoire citoyen de la Transition (Labo) comme un écosystème d’innovations sociales (IS). Il représente un ensemble d’acteurs organisés sous forme de collectif autour d’un projet d’IS portant sur la participation citoyenne aux décisions d’une municipalité, dans une perspective de Transition. Ils se retrouvent autour de valeurs et des principes collectivement définis, grâce à une acculturation aux processus d’intelligence collective et aux nombreuses expériences associatives et militantes, ainsi qu’une histoire locale commune qui unit les membres fondateurs. Le Labo partage l’objectif de garantir la participation des habitant.es de la municipalité aux décisions et la définition de priorités, réalisées par les élu.es et la mise en œuvre des politiques par les agent.es de service, avec une attention portée sur la Transition. Chaque organisation parvient à mettre en commun des intérêts pourtant a priori relativement différents, considérant la coopération entre leur organisation comme favorable à la mise en œuvre de leur projet d’IS. Les activités politiques principalement engagées s’inscrivent dans une visée commune visant à transformer les comportements, les habitudes et les règles de prise de décision hiérarchique et verticale dans leur municipalité au détriment des intérêts, des besoins et des attentes des habitant.es.

Les forces du Labo résident dans la forte interconnaissance des membres, visible à travers la confiance entre les acteurs, qui ajoutée à l’horizontalité et la transparence dans les décisions et les rapports, facilitent clairement une dynamique propice au projet d’IS. Ce qui constitue l’une de ses faiblesses, c’est la présence d’un leader charismatique, et l’articulation des actions du Labo avec celles de la mairie, et la continuité des activités propres à chaque association : finalement une question d’autonomie de chaque organisation dans l’écosystème. Une des interrogations concerne la capacité du Labo à engager des actions après/pendant une période de crise sanitaire aux restrictions particulièrement gênantes pour mettre en œuvre des actions participatives au niveau local. Enfin, il s’agira de voir comment l’écosystème parvient à s’allier avec d’autres acteurs, au-delà de la municipalité, pour faire évoluer le cadre cognitif (vision du monde), législatif et réglementaire, concernant la participation citoyenne.

5.2.4. Coopération interorganisationnelle

Cette recherche s’intéresse au processus de coopération interorganisationnelle comme vecteur d’innovations sociales. Par processus de coopération interorganisationnelle, j’entends un processus créatif associant plusieurs acteurs complémentaires, qui souhaitent agir et s’engager collectivement pour répondre à un défi social, à travers un projet politique stratégique commun, impliquant à ce titre des actions conjointes, sources d’échanges réciproques, durables et équilibrées, et de nouvelles

connaissances. Le Laboratoire citoyen de la Transition (Labo) fait le choix de rassembler plusieurs organisations afin de parvenir à réaliser un projet commun par la coopération. Mais **concrètement, comment s'opère le processus de coopération interorganisationnelle ? Et dans quelle mesure la coopération interorganisationnelle renforce-t-elle la capacité de l'écosystème à innover socialement ?**

Pour l'analyser précisément, j'étudie la présence/l'absence d'ingrédients favorables à la coopération, en prêtant attention également aux apprentissages, aux anticipations et aux réinterrogations du processus par les acteurs. J'identifie ensuite les tensions qui marquent le processus. L'analyse du processus dans son ensemble permet de repérer par ailleurs les étapes du processus de coopération.

Les ingrédients de la coopération interorganisationnelle au sein du Labo

Dans quelle mesure le processus de coopération interorganisationnelle du Labo favorise-t-il la constitution d'un écosystème d'innovation sociale ? Pour répondre à cette question, je m'appuie sur les six ingrédients identifiés comme favorables à la coopération interorganisationnelle. L'analyse consiste à repérer successivement, et cela pour chaque ingrédient, leur présence ou leur absence, et comment il se traduit ou il est mis en œuvre, en s'appuyant sur des verbatims. Pour cela, nous reprenons chaque ingrédient un par un.

Construire une vision commune du projet (problème/solutions) autour d'un enjeu stratégique commun qui reflète les intérêts des acteurs.

C'est en répondant à l'appel à manifestation d'intérêts du dispositif des Labomobile+, puis au cours de la première phase d'accompagnement que le Labo établit une vision commune, c'est-à-dire au moment de son émergence.

*« Les valeurs du Labo sont celles qu'on retrouve dans la participation citoyenne. : valeurs d'ouverture, d'écoute, de partage, de respect de l'autre, de savoir-être. »
Caroline*

Focus sur les intérêts stratégiques des membres au sein du Labo

La vision commune coconstruite par l'ensemble des membres du Labo s'articule autour d'intérêts stratégiques pour chaque organisation, qui s'articulent de façon cohérente les uns avec les autres, du fait de la complémentarité des organisations. Ces intérêts différents sont aussi la source potentielle de tensions qui peuvent émerger, ce qui permet de souligner l'importance de bien les identifier pour mieux les traiter ensuite.

Tableau 11 : Les intérêts stratégiques de chaque organisation membre du Labo

Nom organisation	Stratégie	Verbatims
Collectif Transition	Augmenter leurs moyens d'action. Projet central.	« Pour nous, c'est un moyen de diffuser davantage notre action autour de la Transition, de se faire connaître des habitant.es... Mais aussi d'être entendu par les élu.es ! Avant, ils nous empêchaient d'avoir accès aux salles de la mairie ! » Laurence.
Girafes	Stratégique pour montrer l'effectivité de ses actions démocratiques ; Sensibiliser davantage d'habitant.es à la participation ; Discuter directement avec les élu.es ; Veiller à la nature participative des actions municipales.	« Depuis qu'on a créé les Girafes, toutes les oppositions disent : 'Vous ne servez à rien. Vous tournez entre vous.' On peut répondre maintenant : on fait un labo citoyen. [...] C'est un moyen pour les Girafes de participer, de discuter directement avec les élus dans un espace spécifique - le labo - donc de s'assurer qu'il y ait une participation des citoyens et que la manière de faire est toujours en lien avec les habitants. [...] La coresponsabilité des Girafes, c'est faire agir les acteurs tous ensemble. Les intérêts sont réciproques. On est tous au service de l'intérêt commun. » Vincent

SMJD	Impliquer un maximum de citoyen.nes aux décisions politiques ; Travailler avec d'autres collectifs ; Maintenir l'autonomie du mouvement citoyen.	« Au moment de la réponse à l'AMI pour représenter SMJD [...], j'ai parlé de cet appel durant une réunion SMJD. Suite à ça, [...] on a créé un cercle Labomobile au sein de SMJD, qui, pour l'instant, rend compte des avancées du Labomobile. » Hervé
Élu.es SMJD	Établir des critères pour aider à prendre la meilleure décision, en faisant participer les citoyen.nes ; Renforcer la dimension collective et le partage du processus de décision ; Avoir du soutien pour transformer les pratiques instituées à la mairie en matière de participation.	« Pour moi, c'est stratégique, parce que c'est vraiment essayer de factueliser, de rendre palpable la prise de décision et le fait qu'on va vraiment dans une direction pour être une ville de demain. » Arthur « L'idée, c'est d'avoir du soutien. On débute un mandat dans une mairie où, au niveau de la participation citoyenne, on peut dire très franchement qu'on part de 0. [...] Si avec les Labomobile+, on arrive à établir des critères et des éléments au regard de ce qu'on a posé, ça pourra aider à prendre la meilleure décision, en faisant participer les citoyens. Ça remet chacun dans un processus beaucoup plus collectif, de partager et de communs. » Caroline
Agent.es de service	Stratégique pour infuser les pratiques des services et les projets de Transition écologique et participation citoyenne.	« Le Labo citoyen, c'est stratégique. [...] Clairement, l'objectif, c'est que ça infuse dans les pratiques des services. ça va influencer beaucoup de projet. [...] Comme la Transition écologique, je pense que ça va influencer tous les services. Quitte à se dire parfois : non, ici, la participation citoyenne, ce n'est pas possible. » Sylvain

SOURCE : J. BALLON, DECEMBRE 2021.

Choisir les acteurs et organiser le coportage, la coordination et l'animation du projet

Le choix des acteurs, du moins pour constituer le noyau dur, est rapidement et unanimement défini. De fait, le projet se constitue au niveau local et des coopérations préalables facilitent le choix du coportage. Le collectif se caractérise par une complémentarité de thématiques (Transition, démocratie participative), de compétences, d'expériences et de légitimité. L'accompagnement des Labomobile+ aide à la définition des engagements respectifs des porteurs de projet. Il n'y a pas de répartition formalisée des tâches : c'est plutôt en fonction des capacités, des moyens de chacun. Pour l'instant, le Labo n'éprouve pas le besoin de formaliser plus que par les principes sociocratiques appuyés par des outils d'intelligence collective. La voix des cinq acteurs est - par principe et de fait - égale dans les réunions : les temps d'expression orale, la prise de note, l'animation des réunions sont répartis entre eux tous. Les associations, par rapport aux élu.es, ont un rôle de vigie sur la mise en place d'actions par les élu.es de la liste citoyenne. Une attention particulière est faite à ce que les élu.es ne prennent pas trop de place, dans un contexte général de suspicion à l'égard des élus. Néanmoins, ce sont bien eux qui se mobilisent le plus. Il est ainsi prévu que lors de présentations publiques du Labo, ce ne soient pas les élu.es qui présentent le projet, mais plutôt des membres des associations. Les modalités d'intégration des nouveaux acteurs impliqués restent néanmoins à préciser, car le projet se veut inclusif et ouvert. De plus, le Labo n'étant qu'au stade d'émergence, les associations impliquées ne mobilisent pas encore largement tous leurs membres.

« On a plutôt choisi que celui qui se désigne, celui qui a envie de le faire, le fait. Il y a toujours quelqu'un pour le faire. On n'impose rien. Ce n'est pas tout le temps la même personne. [...] Le compte-rendu est directement mis sur le padlet avec la possibilité de modification, par un ticket à côté. » Jean

« Le maire n'est pas présent. Pour l'instant, en élus, on a les adjoints à la Transition et à la participation. Et on a vu une adjointe plutôt côté action sociale, à la réunion

*Labomobile de février 2021. Ce qu'il y a d'extrêmement intéressant, je voulais vous le signaler; c'est qu'à chaque fois on a quelqu'un du personnel municipal qui est là : une personne chargée de la transition et une personne de la citoyenneté. »
Laurence*

Organiser la prise de décision et les modalités de communication de façon claire et transparente

La prise de décision s'opère de façon collective (notamment avec la gestion par consentement), avec tous les acteurs fondateurs qui sont représentés par une personne désignée et légitime pour cela. Les modes de communication sont plutôt clairs, passant à la fois par mail, mais aussi sur l'espace de documents partagés, ou à l'oral, car le projet se déploie dans une ville où les militants associatifs sont amenés à se rencontrer. Les ordres du jour des réunions sont préparés en amont et collectivement, tout comme la rédaction et diffusion des comptes-rendus.

« On un espace de document partagé. [...] On peut ouvrir des tickets. Ils sont visibles par tous. On peut poser éventuellement des questions. On peut réagir à des documents. On peut mettre des likes. C'est quelque chose qui assez basique. [...] Généralement, tous les documents qu'on a produits sont téléchargeables. » Jean

Les courriers et textes sont également collectivement écrits et font l'objet d'une validation par toutes les personnes déclarées disponibles pour le faire. Ce qui ressort de l'analyse des entretiens, c'est la posture de coopération prise par toutes les personnes représentant une organisation impliquée, qui se retrouve d'ailleurs dans la cohérence de leur discours au cours de chaque entretien individuel que j'ai mené.

« Travailler sur la posture : ne pas penser qu'on a raison tout seul. Mais, penser qu'on est plus intelligent à plusieurs. Après avoir posé les valeurs collectives, et à l'intérieur du format de travail, on a pris le parti d'afficher dans les statuts qu'on prendra des décisions par consentement. » Caroline

Instaurer des dynamiques et des rythmes de coopération, incluant les temps d'apprentissages, de façon compatible avec les organisations, les agendas personnels

La dynamique du Labo est à ce jour liée aux processus d'accompagnement des Labomobile+ et aussi au rythme des avancées du travail des élu.es, des agents municipaux. On remarque que la capacité d'implication des différentes personnes/organisations présentes n'est pas équivalente. Néanmoins, on relève une dynamique collective, motivant chacun des membres, à s'investir et participer régulièrement aux réunions.

Établir un cadre de confiance, afin que les organisations s'engagent pleinement dans la coopération

Les pratiques d'intelligence collective sont particulièrement bien ancrées au sein du collectif. Il y a peu de tensions au sein du collectif : s'il y en a, elles sont traitées par la gestion par consentement. Du fait de l'interconnaissance et de la confiance des personnes et des organisations, on peut dire que le cadre de confiance établi permet aux organisations de s'engager dans le projet. En plus, la coopération est formalisée par la signature du Pacte pour la Transition du Collectif Transition Citoyenne et d'une charte du collectif grâce Labomobile+.

« Il y a la candidature. Il y a la charte d'engagement. [...] Nous, on a écrit tout ce qui nous semblait important : sur la raison d'être, sur la gouvernance, sur l'objectif, le plan d'action, donc tout est dedans. » Arthur

« Les élus sont des gens de parole qui font ce qu'ils avaient promis » Laurence

Définir les modalités de valorisation de la coopération par la multifonctionnalité (marchande, bénévolat, etc.)

Les modalités de valorisation des contributions de chacun ne sont en revanche pas précisément définies, notamment le temps bénévole nécessaire, le nombre de personnes de chaque organisation à mobiliser.

Globalement, l'ensemble des ingrédients favorables à la coopération sont présents au sein du Labo. À cet égard, il faut souligner le rôle important de l'histoire des personnes et des organisations, déjà très liées, créant des liens de confiance du fait d'interconnaissance préalable. Mais sans le rôle de l'association des Girafes comme espace de ressources, de formation et de débats, notamment autour de la démocratie participative et des processus de décision collective par l'intelligence collective, qui infusent les pratiques et les postures de chaque personne et des organisations, le processus de coopération ne serait pas aussi fluide. On notera aussi la qualité des échanges et du travail coconstruction, que ce soit du projet, des valeurs, des courriers, etc.

Trois processus transverses de la coopération

Là où le Labo semble moins doté, c'est sur les ingrédients processuels transverses, que j'ai aussi appelés les épices de la coopération. Ces trois processus transverses et continus viennent alimenter le processus de coopération interorganisationnelle. Ils concernent les apprentissages, l'anticipation et la réinterrogation du projet.

Tableau 12 : Les ingrédients transversaux à la coopération chez les Licoornes

Ingrédients transverses de la coopération	Laboratoire de Citoyen de la Transition
Apprécier et valoriser les apprentissages continus de la coopération	Processus d'essais-erreurs assumés, écrits et acceptés dans le processus de coopération interorganisationnelle. Une pratique ancrée de l'intelligence collective favorise les temps d'appréciation des actions réalisées, sans pour autant que cela soit formalisé.
Anticiper (étapes, accélération, tensions possibles) pour favoriser la pérennité de la coopération	Il y a bien un projet défini, avec une série d'actions à mener, pensées sur une temporalité longue. Néanmoins, les entretiens et les observations n'ont pas laissé à voir de travail d'anticipation spécifique, notamment si le Labo ne parvenait pas à mobiliser suffisamment de citoyen.nes, ou bien si les critères définis ne correspondaient finalement pas aux besoins des habitant.es.
Réinterroger régulièrement le projet et sa mise en œuvre, son périmètre et ses membres, son contexte de départ, les solutions à apporter, la stratégie et le fonctionnement	Le projet étant encore au stade d'émergence, il fait l'objet de discussion régulière dans sa mise en œuvre, notamment dans le cadre de l'accompagnement des Labomobile+, le département Gironde et Ellyx constituant des contradicteurs stimulant pour aider le Labo à reconsidérer son projet. Néanmoins, ils restent plutôt sur une ligne continue.

SOURCE : J. BALLON, DECEMBRE 2021.

Autrement dit, là où le processus de coopération interorganisationnelle pourrait être consolidé, c'est sur ces processus au long cours, en matière de valorisation et d'identification des apprentissages, sur le plan de l'anticipation et enfin concernant la réinterrogation du projet. Cependant, il importe de nuancer aussi leur présence limitée dans la mesure où le projet est au stade d'émergence.

Réactions du Labo face aux tensions inhérentes à tout processus de coopération

Quelles sont les tensions qui traversent le processus de coopération au sein du Labo ? Pour repérer les événements, processus et situations qui mettent à l'épreuve la coopération interorganisationnelle du Labo, je m'appuie sur un référentiel recensant six garde-fous de la coopération, c'est-à-dire des situations qu'il s'agirait d'éviter, pour repérer leur présence ou non, ou bien des points d'attention à avoir sur certains éléments.

Tableau 13 : Tensions sur la coopération interorganisationnelle du Labo

Garde-fous de la coopération	
Absence de partage transparent et équitable d'un projet commun autour d'intérêts communs.	Non observable.
Absence d'une dynamique collective rassemblant les acteurs & manque de transparence	Non observable. Mais, ce sont les élu.es municipaux.ales de la liste citoyenne qui ont le plus d'intérêt à voir le projet aboutir (mandat). Quid du projet du Labo après la fin de leur mandat ? On pourra également s'interroger sur le fait que certaines organisations ne se soient pas encore vraiment positionnées quant à leur participation entière : certaines ne mobilisent qu'une seule personne.
Temporalités des organisations, du projet et de la coopération non prises en compte.	Plutôt non observable, car l'entrée en action intervient rapidement. Mais on remarque des capacités d'implications différentes selon les personnes et toutes les organisations ne s'engagent pas de manière équivalente.
Mauvaise qualité des relations, posture non coopérative.	Quasiment non observable. Néanmoins, on remarquera une posture moins coopérative de certains membres à la suite des différences de visions mis en lumière entre le Labo et le dispositif Labomobile+ (moins participations aux réunions). Mais, une large ouverture du Labo est en cours et la place des nouveaux acteurs n'est pas encore définie. La présence d'un leader ne fait pas l'objet d'une réflexion spécifique. Plusieurs personnes cumulent différentes casquettes dans plusieurs organisations du Labo. C'est propice à la création de lien entre les collectifs, mais risques d'un mélange délétère. Il serait intéressant de mieux revenir sur les besoins/atteintes des acteurs avec évolutions covid.
Absence d'adaptation et d'évolution du projet et de son organisation.	Projet en émergence. Difficile à évaluer. Non observable actuellement.
Moyens insuffisants pour la coopération	Les moyens sont aujourd'hui principalement bénévoles et aussi apportés par la municipalité, ce qui invite à considérer l'autonomie du Labo. À ce jour, ils sont estimés par les membres, et apparaissent suffisants.

SOURCE : J. BALLON, DECEMBRE 2021.

On remarque les tensions qui pèsent sur le processus de coopération sont relativement faibles. Pour autant, on remarque certains éléments, étroitement liés à la singularité du projet associant des élu.es et une institution publique, pouvant mener à certains biais dans le processus de coopération. Il s'agirait donc d'y être attentif au fil de l'évolution du projet. Dans tous les cas, cette analyse tend à démontrer la solidarité du processus de coopération entre les organisations impliquées.

Les étapes de la coopération interorganisationnelle au sein du Labo

Dans notre référentiel, nous avons identifié un enchaînement de six étapes plutôt propices à la coopération interorganisationnelle dans un écosystème d'innovations sociales (cf. Figure 7). Qu'en est-

il pour le Labo ? Comparé aux étapes identifiées dans cette grille, le Labo a-t-il suivi une trajectoire proche ? Quel a été le cheminement réel de la coopération interorganisationnelle au sein du Labo ? Je réponds à ces questions dans le tableau ci-dessous.

Tableau 14 : Les étapes de coopération du Laboratoire citoyen de la Transition

Rappel étapes de coopération identifiées	Étapes de coopération du Labo citoyen de la Transition
1. Identifier, penser le projet	1. Ce qui se fait ailleurs, comment s'en inspirer, réseautage + expérimentations et actions dans chacune des associations.
2. Rassembler les acteurs pertinents et légitimes	2. Interconnaissance personnelle et organisationnelle + attentes/besoins
3. Faire un état de l'art, des besoins, des actions à mener pour bien positionner le projet	3. Rassembler les acteurs pertinents et légitimes
4. Interconnaissance & clarification des motivations, des besoins, des attentes et des contributions des acteurs	4. Identifier, penser le projet
4.bis. Coconstruire du projet : projection, organisation, stratégie, ressources & moyens, animation, gouvernance.	5. (Labomobile+ phase 1) Coconstruction du projet : projection, organisation, stratégie, ressources & moyens, animation, gouvernance.
4ter. Coconstruire un plan d'action avec des jalons de référence une répartition des contributions des acteurs	6. (Labomobile+ phase 1) Clarification des motivations, des besoins, des attentes des acteurs
5. Mise en œuvre du projet au fil de réunions régulières entre les acteurs	7. (Labomobile+ phase 1) Coconstruire un plan d'action avec des jalons de référence une répartition des contributions des acteurs
5bis. Avec la dynamique de coopération agrandie, considérer l'intégration de nouveaux acteurs	8. (Labomobile+ phase 2) Mise en œuvre du projet au fil de réunions régulières entre les acteurs
6. Évaluation au fil du projet, considérer les ajustements nécessaires, avec un bilan final éventuellement	9. Avec la dynamique de coopération agrandie, considérer l'intégration de nouveaux acteurs

SOURCE : J. BALLON, DECEMBRE 2021.

Le processus de coopération interorganisationnelle du Laboratoire citoyen de la Transition se caractérise par l'importance du processus amont pour découvrir ce qui se fait ailleurs, apprendre à se connaître, façonner le projet, puis l'accompagnement du dispositif Labomobile+ pour formaliser et ensuite enclencher concrètement des actions publiques. L'intégration de nouveaux membres intervient finalement assez rapidement. Il apparaît ainsi que le processus de coopération interorganisationnelle se construit de façon proche de la grille façonnée de façon progressive, c'est-à-dire en commençant par penser le projet de façon informelle, pour le structurer ensuite plus formellement et enfin le mettre en œuvre.

*

Le processus de coopération interorganisationnelle du Labo se caractérise par la place donnée à l'intelligence collective qui vient distinguer le Labo en tant que projet d'innovations sociales. Ce qui

est par ailleurs marquant, c'est leur volonté d'intégrer un dispositif d'accompagnement (Labomobile+), afin de soutenir et de discuter leur démarche, renforçant ce faisant leur capacité d'action, leur réseau, leur notoriété et leur légitimité. Ce qui est intéressant, c'est que le processus de coopération qui sous-tend leur organisation en écosystème constitue une forme de mise en pratique, de ce qu'ils souhaitent mettre en œuvre à l'échelle de la municipalité. Autrement dit, leur capacité à faire de la coopération un levier d'innovations sociales semble déjà en train de se faire : elle vient asseoir et soutenir l'écosystème, tout en rendant possible une expérimentation de démocratie participative inclusive inédite au niveau d'une municipalité. Leur défi concerne leur capacité à pouvoir intégrer dans cette démarche les élu.es de l'Union de la Gauche d'abord, mais aussi de « l'opposition », ainsi que les agents municipaux, sans oublier les habitant.es, les commerçant.es. Autrement dit, il s'agira de voir comment ce processus se poursuit au fil de la mise en œuvre du projet.

5.2.5. Conclusion

En conclusion de cette monographie plutôt descriptive, mais aussi analytique, il s'agit de revenir sur le lien de causalité entre coopération interorganisationnelle et écosystème d'innovations sociales. Autrement dit, en quoi la coopération interorganisationnelle favorise-t-elle la constitution du Laboratoire citoyen de la Transition (Labo) en tant qu'écosystème d'innovations sociales ?

Le Labo est l'aboutissement d'un processus de coopération interorganisationnelle finalement bien antérieur à sa création en elle-même. Il est directement stimulé par la possibilité d'un accompagnement à l'innovation sociale radicale offert par le dispositif Labomobile+. Ce qui est intéressant dans ce processus, c'est que ce sont souvent des échecs qui ont stimulé et activé un ensemble d'actions menant finalement à la création du Labo. Il est d'ailleurs pensé comme un espace de coopération interorganisationnelle entre plusieurs acteurs associatifs et publics complémentaires qui, pour véritablement introduire des pratiques de démocratie participative au niveau de la municipalité, font le choix d'écrire un projet politique stratégique commun, visant 100% de décisions citoyennes, orientées à 100 % pour la Transition, en mettant en commun leurs connaissances, leurs compétences et leurs expériences. Le processus de coopération se construit de façon progressive et bénéficie, au-delà d'une histoire déjà commune facilitant la confiance entre les personnes et les organisations, d'une riche expérience des membres en matière d'intelligence collective et de prise de décision collective.

La qualité de la coopération interorganisationnelle favorise la constitution d'un écosystème d'innovations sociales. Organisé en collectif, les acteurs œuvrent en faveur d'un projet visant la démocratie participation et la Transition en associant élu.es et agents municipaux, associations professionnelles et citoyennes et habitant.es. Partageant des valeurs, des principes, ils se sont accordés au fil d'un processus de coopération sur des objectifs communs visant à fonder une organisation collective à même d'activer un processus démocratique de décision municipale orientée vers la Transition, notamment en coconstruisant avec les habitant.es des indicateurs pour prioriser les actions, les projets à mener sur la commune. C'est un projet qui réalise principalement des activités politiques et sociales. Ce que les membres souhaitent mettre en œuvre nécessite également un travail visant à transformer une institution publique avec une histoire, nécessitant de dépasser la municipalité pour rendre ce projet possible. De fait, un certain nombre de contraintes réglementaires, légales et institutionnelles vont nécessiter sans doute soit d'élargir l'écosystème, soit un investissement sur le plan national, avec d'autres municipalités dirigées par une liste citoyenne.

Finalement, on peut dire au bout de cette analyse que le Labo dispose de plusieurs atouts, autant en matière de coopération que d'organisation en écosystème pour parvenir à innover socialement, voire incarner une innovation sociale de rupture. Pour autant, il s'agira de voir comment cette expérimentation

locale pourrait parvenir à s'organiser avec d'autres municipalités pour permettre à un plus grand nombre d'habitant.es de faire entendre leur voix sur les décisions prises au niveau de leur commune. Pour l'instant, ce changement d'échelle n'est ni envisagé ni visible.

6. Conclusion

Ce rapport s'est intéressé aux processus de constitution et d'organisation de plusieurs acteurs - des personnes morales - en écosystèmes d'innovations sociales visant une transformation sociale, une rupture. Précisément, c'est la coopération interorganisationnelle qui constitue l'un des objets majeurs de cette recherche.

Rappelons brièvement le contexte de cette recherche. Réalisée entre novembre 2020 et février 2022, elle s'inscrit dans le dispositif du laboratoire commun Destins, associant quatre laboratoires en sciences humaines et sociales de l'université de Poitiers et la Scop « génératrice d'innovations sociales » Ellyx. Elle a été réalisée dans le cadre d'un emploi salarié de postdoctorat en économie. Sa singularité est d'avoir pris la forme d'une expérimentation de R&D sociale, visant le développement d'outils susceptibles d'enrichir les prestations de la Scop Ellyx, tout en amenant la production de nouvelles connaissances scientifiques. Ainsi, un temps de travail conséquent a été consacré à l'accompagnement de projets d'innovations sociales avec Ellyx.

Rappelons la problématique qui a constitué le fil conducteur de cette recherche : **en quoi la coopération interorganisationnelle constitue-t-elle un levier dans la constitution d'un écosystème d'innovation sociale ?**

Ce rapport constitue en fait la première phase de la recherche : formulation de la problématique, réalisation d'une revue de littérature, définition des concepts clés « écosystèmes d'innovations sociales » et « coopération interorganisationnelle » dans un projet d'innovations sociales : qualifier pour mieux identifier les enjeux, élaboration de fiches thématiques pour outiller les acteurs s'organisant collectivement pour innover socialement, analyse monographique de deux cas et construction d'une grille d'analyse d'un écosystème d'innovations sociales, de la coopération interorganisationnelle ainsi que d'un référentiel outillant la mise en œuvre de ce dernier processus.

Ce rapport n'est donc pas un rapport de recherche, mais bien plutôt un rapport de R&D sociale, au sens où il s'agit de proposer deux grilles de lectures utiles à l'accompagnement de projets d'innovations sociales. Néanmoins, il importe d'être humble sur ces résultats, car ils sont principalement issus de l'analyse de deux cas, certes enrichie par la lecture et la réalisation d'une enquête auprès d'autres projets d'IS étudiés par le Labcom, en sus d'expériences professionnelles de coopération que j'ai moi-même vécues. Il y aurait donc matière à approfondir les pistes exposées dans ce rapport. De plus, je souligne la complexité d'analyser un processus qui est en train de se faire dans des projets d'IS émergents. Ainsi, l'analyse empirique et son interprétation analytique sont susceptibles d'évoluer dans les prochains mois.

Néanmoins, à ce stade, je suis à même de faire état de plusieurs résultats d'analyse montrant l'intérêt de cette recherche engagée par le Labcom, dessiner des pistes de recherche pour les laboratoires impliqués, apporter matière à réflexion et des pistes pour enrichir les démarches et les outils d'accompagnement d'Ellyx et fournir des outils mobilisables par les acteurs impliqués dans des projets d'innovations sociales.

6.1. Apports scientifiques de la recherche

D'abord, au regard de l'ensemble des travaux de recherche portant sur l'innovation et la transformation sociale, en particulier dans le champ de la littérature francophone et dans une perspective institutionnaliste, cette recherche vient approfondir deux thématiques articulées dans le raisonnement exposé ci-dessus : le caractère collectif nécessitant une certaine coordination de l'innovation sociale avec le concept d'écosystème d'innovation sociale et le processus de coopération entre plusieurs

organisations portant un projet d'innovations sociales.

6.1.1. À propos d'écosystème d'innovations sociales

Dans la suite du travail de B. Lévesque (2016), mais aussi de l'Institut Godin (Besançon et al., 2017), nous avons proposé de revisiter ce concept de gestion pour mieux comprendre et qualifier la genèse, le processus de constitution et d'organisation de plusieurs organisations œuvrant dans une perspective d'innovations sociales. Dans ce rapport, le concept d'écosystème d'innovations sociales (IS) a été défini comme un ensemble d'acteurs organisés en collectif, en association, en coopérative ou en fédération, autour d'un projet d'innovations sociales, partageant de ce fait des valeurs, des principes et des objectifs communs. Au sein de cette communauté d'intérêts stratégiques, les acteurs se coordonnent, coopèrent, mutualisent, pour développer des activités politiques, sociales et/ou commerciales et selon une visée commune : accroître leur influence/réduire leur dépendance vis-à-vis de leur environnement concurrentiel et institutionnel, voire même le transformer. Il nous permet de mieux caractériser qui est à l'origine de l'innovation : et ce « qui » est pluriel. Il montre l'importance de sa genèse et de l'histoire préalable à l'écosystème, comme fondement et favorable à sa robustesse.

Focus sur les apports de l'analyse processuelle

L'analyse processuelle éclaire la construction historique d'un écosystème d'IS en séquençant la constitution de deux cas, particulièrement visible avec la frise chronologique, et considérant les événements moteurs et sources de bifurcation. Cette méthodologie apporte une vision sur la constitution d'un écosystème, en essayant de resituer et d'interpréter un événement pris individuellement dans une histoire plus globale (Bourbousson et Richez-Battesti, 2017). On constate ainsi que l'histoire des écosystèmes ne commencent pas au moment où leur nom est défini, ni celui où il se constitue plus formellement : il y a tout un processus historique amont essentiel dans leur formation.

Le séquençage de l'analyse processuelle rend bien visibles (cf. frise chronologique) des périodes d'accélération et des périodes de ralentis, comme des phénomènes finalement intrinsèques à la constitution d'un écosystème d'IS. Ce qui apparaît aussi, c'est que la définition du périmètre se construit progressivement au fil de réflexions, débats, événements rencontrés.

Par ailleurs, cette méthodologie rend visibles les méandres de la constitution d'un écosystème d'IS : la trajectoire n'est pas linéaire. Prenons la métaphore d'un cheminement terrestre pour parler de ce processus de constitution d'un écosystème d'IS : il inclut des virages, des déviations, des chemins de terre cabossés, des voix sans issues, des inondations à traverser, des marécages dans lesquels on s'embourbe, etc. C'est l'ensemble de ces événements qui vont pouvoir infléchir le processus de constitution de l'écosystème. D'ailleurs, pour sortir d'une ornière, des rencontres avec d'autres acteurs pourront être décisives. À l'inverse, le cheminement pourra conduire au départ de certains membres.

Ce faisant l'analyse processuelle permet de capitaliser des expériences, des connaissances et des outils sur la constitution d'un écosystème d'IS. Elle représente sans doute également un levier pour mieux les valoriser. Je mets ici l'emphase sur quelques événements moteurs dans la constitution d'un écosystème d'IS : la création de collectifs en amont de l'écosystème ; les rencontres informelles et des temps conviviaux pour faciliter les rencontres et l'interconnaissance propices à la confiance ; les événements de tensions et de conflits qui viennent consolider l'écosystème à condition d'y trouver une réponse ; les événements publics organisés collectivement par les membres de l'écosystème accélèrent la diffusion et la reconnaissance du projet ; l'accès à un financement adapté et souple ou un accompagnement au développement du projet d'IS ; la présence d'un processus d'essais-erreurs ; la présence de personnes

motrices dans la dynamique de constitution.

Enfin, on notera que le contexte covid a profondément affecté les dynamiques engagées par ces acteurs : les personnes, les organisations n'ont pas pu se rencontrer, ni de façon formelle, prévue, ni de façon informelle ou plus impromptue. Les outils numériques n'ont pas permis de remplacer complètement ces échanges. Cette dimension est sans doute particulièrement prégnante dans le champ de l'innovation sociale, tant les temps informels participent de façon importante à ces processus. De plus, un certain nombre de personnes ne maîtrisent pas bien ces outils.

Si la diversité des acteurs et la complémentarité de leurs formes, leurs modes d'action, leur niveau de décision importent, sans un certain nombre de caractéristiques communes : l'écosystème peine à se constituer solidement. À cet égard, le cas d'Écoystème par rapport aux Licoornes est édifiant : la grande diversité de ses acteurs et de leurs intérêts a été l'un des facteurs qui a mis le projet en hibernation, alors que les Licoornes, de par leur proximité, et malgré leurs différences, parviennent à s'organiser en écosystème d'innovations sociales. La diversité ne peut être un facteur garantissant le caractère innovant socialement vers la transformation sociale tant que l'écosystème n'est pas solide. C'est un processus long qui prend du temps. La confiance ne se décrète pas. Elle se construit dans le temps.

Ce concept éclaire aussi ce qui est mis en commun et comment par l'attention qui est portée sur **l'organisation des acteurs**. Ces projets étant dans la phase d'émergence, on peut seulement parler uniquement pour cette période. Et on remarque que l'organisation se fait à tâtons selon un processus d'essais-erreurs. Les projets étudiés mobilisent des outils d'intelligence collective inspirés de la sociocratie et l'holocratie, dont les acteurs sont familiers, ce qui vient fluidifier effectivement le processus d'organisation et de mise en œuvre du projet.

Inspirée du travail de l'Institut Godin, l'identification de la pluralité des **productions, des ressources et des relations**, au-delà du marché (cf. économie plurielle, K. Polanyi) apparaît particulièrement éclairante pour comprendre la constitution et la pérennisation d'un écosystème d'innovations sociales. Qualifier les différentes activités économiques, sociales et politiques, ainsi que la nature des ressources et des relations montre des éléments communs (présence d'activités sociales, politiques) et des différences (les ressources mobilisées diffèrent selon le type de projet). On remarque ainsi l'importance donnée aux activités sociales, dans une logique de réciprocité, qui passe notamment par du bénévolat. Autrement dit, pour caractériser et comprendre un écosystème d'IS, et ce faisant, penser son déploiement et ses capacités de transformation sociale, il importe d'apprécier les modalités de valorisation de leurs productions, au-delà des dimensions marchandes, voire même quantitatives.

Concernant les **modalités utilisées pour accroître leur influence/réduire leur dépendance vis-à-vis de leur environnement concurrentiel et institutionnel**, voire même le transformer, on remarque que les projets d'innovations sociales sont plus en difficulté, cherchant, testant des outils, des espaces et moyens propices. Si le Labo citoyen n'est pas complètement entré dans cette démarche pour l'instant, on remarque que les Licoornes se constituent justement suite aux tentatives et aux résultats peu fructueux, lorsqu'elles agissent « seule », de faire évoluer les mentalités, influencer les personnes politiques voire modifier les lois. D'ailleurs, dans le cas des Licoornes, on remarque que c'est un défi majeur qu'elles doivent relever. Approfondir les recherches sur cette dimension nous semble ainsi essentiel.

Concernant **les rapports entre les acteurs de l'écosystème**, voire les tensions ou conflits, ce qu'on peut dire que c'est que les deux cas étudiés attestent de dynamiques plutôt fluides du fait de relations interpersonnelles et interorganisationnelles datant souvent de plusieurs années, de proximité des

valeurs, principes et modes d'organisations (ex. pratique de l'intelligence collective). Cette situation facilite clairement le processus, notamment parce que les acteurs tendent à partager leurs questionnements, leurs désaccords de façon plutôt transparente. On remarque la présence de leaders dans les deux écosystèmes qui disposent d'un certain pouvoir pouvant induire des rapports inégaux, que l'organisation de l'écosystème vient néanmoins réguler. Il serait intéressant d'analyser des écosystèmes où des désaccords et des tensions ont émergé pour mieux comprendre comment ces mécanismes agissent sur la vie de l'écosystème.

Enfin, le concept d'écosystème d'IS met en lumière les rapports qui se construisent avec l'environnement. Par la rupture qu'ils cherchent à engager, ces écosystèmes engagent un rapport de force conflictuel avec des institutions et des dynamiques historiques. Autrement dit, les acteurs cherchent à organiser un ensemble d'actions pour agir, influencer et transformer leur environnement, ce qui peut notamment passer par du lobbying. Néanmoins, on remarque que les Licoornes et le Labo n'en sont pas exactement au même stade. Pour engager ce travail, se construisent des logiques de réseaux nationaux, voire au contraire de construction d'une vision du monde alternative, par exemple des organisations représentatives des SCIC dans le cas des Licoornes. C'est donc un jeu subtil d'influences de l'intérieur et de rapports de force avec les institutions historiques en place qu'engagent nécessairement les écosystèmes d'innovations sociales à visée de rupture. Il importerait d'approfondir l'analyse scientifique dans une perspective historique des moyens utilisés par les écosystèmes pour transformer leur environnement. Prenons le cas des Licoornes, qui ont finalement engagé un travail de transformation, avant même la constitution de l'écosystème. C'est donc un mouvement de transformation qui intervient sur un temps long qu'il faudrait étudier, ce que je n'ai pas pu faire, car ces projets étaient au stade de l'émergence.

Le concept d'écosystème d'innovations sociales permet d'éclairer comment des acteurs s'organisent ensemble, comment cette constitution s'opère, pour mettre en œuvre un projet d'IS. Cependant, ce travail a porté plus particulièrement sur deux cas, ce qui inviterait à éprouver davantage cette grille auprès d'un plus grand nombre de cas, peut-être à l'appui d'analyses quantitatives.

6.1.2. À propos de coopération interorganisationnelle

Si les travaux au sujet de la coopération interorganisationnelle sont déjà nombreux, mon apport réside d'abord dans le choix de s'intéresser spécifiquement d'une part à la coopération entre plusieurs organisations, et d'autre part, dans le cadre d'un projet d'innovations sociales. Je vais même plus loin dans la mesure où je précise l'espace, l'unité et le périmètre de cette coopération interorganisationnelle à partir du concept d'écosystèmes d'innovations sociales. C'est ce qui m'amène, à partir de la littérature existante et de l'enquête qualitative – en particulier mes observations et mes entretiens avec Ellyx et La Manufacture coopérative, à une définition spécifique de la coopération interorganisationnelle, à savoir : un processus créatif associant plusieurs acteurs complémentaires, qui souhaitent agir et s'engager collectivement pour répondre à un défi social, à travers un projet politique stratégique commun, impliquant à ce titre des actions conjointes, sources d'échanges réciproques, durables et équilibrées, et de nouvelles connaissances.

C'est ce qui m'amène au deuxième apport de mon travail : la définition d'ingrédients favorables au processus de coopération interorganisationnelle, ainsi que l'identification de garde-fous et une proposition d'étapes à considérer pour enclencher ce phénomène. J'ai construit ce référentiel à partir de la littérature, des observations participantes et d'entretiens réalisés auprès de projets d'innovations sociales du Labcom, en particulier le Laboratoire citoyen de la Transition (Labo) et les Licoornes, ainsi que les entretiens semi-directifs avec La Manufacture coopérative et Ellyx. J'ai ensuite éprouvé ce référentiel à partir des projets des Licoornes et du Labo. La définition de ce référentiel vient ainsi

compléter les travaux existants sur la coopération en général, la coopération en ESS et la coopération interorganisationnelle. Ce travail montre bien la spécificité de ce qui se construit au cours d'un processus de coopération, pour lequel il n'existe aucune recette applicable partout et en tout temps. Complexes, la compréhension et la construction de ce processus nécessitent d'abord d'être vécues et expérimentées, d'où l'importance de ce que j'ai appelé les « épices » qui sont des actions transversales et continues à réaliser : apprentissage, anticipation et réinterrogations. On peut les envisager comme des travaux de « maintenance » de la coopération pour reprendre un vocable matériel. Car la coopération est un processus qui s'entretient de façon continue : il n'est jamais donné, établi une fois pour toutes.

Je montre aussi la singularité du processus de coopération interorganisationnelle dans un projet d'innovations sociales : d'une part du fait de sa finalité, qui détermine les moyens à mettre en œuvre (notamment pour aboutir à une transformation sociale), mais aussi des rapports entre les acteurs pensés de façon plus égalitaire et inclusive. De fait, construire une décision par la gestion par consentement modifie profondément les relations entre les acteurs. Ce qui spécifie un processus de coopération interorganisationnelle dans un écosystème d'IS sans doute le plus c'est sa multifonctionnalité (Ballon, 2020). Or, dans un monde marchand, être en capacité de mobiliser des ressources plurielles et valoriser des productions plurielles reste un défi entier pour les projets d'IS.

De même, on remarque que les garde-fous, c'est-à-dire les biais à éviter au cours du processus ou à anticiper, révèlent la spécificité du processus de coopération interorganisationnelle d'un écosystème d'IS. Si on relève seulement les mots-clés, on remarque qu'ils rappellent des principes récurrents en ESS autour de la démocratie : transparence, équité, posture compréhensive, écoute, dialogue. Ce qui complexifie le processus de coopération interorganisationnelle d'un écosystème d'IS, c'est aussi la difficulté à trouver des moyens suffisants, en particulier les moyens marchands, et le caractère chronophage du temps de coopération, dans un monde en accélération (Rosa, 2010).

En définitive, il existe plusieurs cheminements coopératifs possibles, pour soutenir une dynamique d'innovation sociale propice à la rupture. Parmi les facteurs caractéristiques des écosystèmes susceptibles d'infléchir les modalités et le processus de coopération interorganisationnelle, j'identifie le contexte socioéconomique, la nature, le type et l'ambition de l'IS, le secteur, le territoire, l'environnement institutionnel voire concurrentiel, le nombre, la nature et la taille des acteurs, l'histoire du projet et l'historique des relations entre acteurs, le type de financement, le dispositif d'accompagnement éventuel, des expériences passées de coopération interorganisationnelle, la capacité à adopter une posture « coopérative » de non-jugement et d'apprentissage, les motifs et l'ampleur des tensions et conflits et la capacité à les résoudre. Ce qui serait intéressant d'approfondir, c'est comment chacun de ces facteurs affecte le processus de coopération interorganisationnelle, en mobilisant des analyses de causalité et des méthodes quantitatives pour croiser des données sur un plus grand nombre de projets.

Ce travail constitue une première étape dans un processus d'analyse scientifique qui invite à être poursuivi de façon plus systématique auprès d'un plus grand nombre de cas, sans doute dans le cadre d'une enquête quantitative. Il s'agirait notamment d'approfondir davantage ce lien de causalité entre coopération interorganisationnelle par la démocratie et l'innovation sociale : le qualifier plus précisément.

*

Ce qu'il reste à approfondir : c'est un travail d'analyse, sur un plus large nombre de cas, qui soit étayé scientifiquement de façon plus rigoureuse, en particulier pour comprendre comment cette organisation écosystémique par la coopération est à même de produire plus facilement des changements institutionnels dans une perspective de transformation sociale. Il apparaîtrait intéressant de mieux

identifier les obstacles qui surviennent à la constitution d'un écosystème, au moment du processus de coopération interorganisationnelle, en repérant à quel moment ils interviennent et quelles réponses y apporter.

Pour compléter ce travail sur la coopération interorganisationnelle, il serait opportun de mobiliser davantage la riche littérature en gestion consacrée à ce sujet, notamment sur les « relations interorganisationnelles » (Forgues, Fréchet et Josserand, 2006). À cet égard, sans doute, il serait également opportun de mobiliser la littérature autour du concept de « restructuration interorganisationnelle » (Laurent, 2021), en particulier lorsque les coopérations interorganisationnelles d'un écosystème d'IS s'inscrivent dans le secteur de l'action sociale, du sanitaire et du médico-social. De fait, des résultats significatifs semblent pouvoir apporter un éclairage complémentaire pour comprendre ces processus, comme l'importance d'une coconstruction avec l'ensemble des parties prenantes dans une gouvernance de projet démocratique. Je songe également aux travaux relatifs aux « communautés de pratiques interorganisationnelles » (Cohendet, Créplet et Dupouët, 2003 ; Létourneau et al., 2010). Je suggère enfin la mobilisation du travail de François Rousseau (Rousseau, 2003, 2007) qui s'est intéressé aux outils de gestion du sens dans les organisations militantes (Ballon, Boudes et Veyer, 2017 ; Maisonnasse, Petrella et Richez-Battesti, 2019), à partir du triptyque : mythe (projet d'ISR), rite (événements, réunions régulières), tribu (écosystèmes d'acteurs). C'est sans doute une piste que pourrait suivre le Labcom pour ancrer davantage l'importance d'articuler le sens et les moyens.

Ce qui s'est révélé être particulièrement complexe et difficile dans cette recherche, c'est de devoir étudier la propension d'un projet d'IS en émergence à se traduire par une rupture. L'objectif du Labcom étant d'analyser les processus d'innovations sociales favorables à la rupture. Si l'hypothèse était de dire que cette rupture devait être pensée dès l'émergence d'un projet, menant le Labcom à étudier des projets en émergence, cette recherche montre toutes les limites de ce choix pour analyser l'effectivité de la rupture. De fait, elle intervient dans le cadre d'un processus d'innovation sociale à moyen, long terme, car elle touche des visions du monde, obligeant à la modification des institutions qui est un phénomène social qui prend du temps. On revient donc à cette notion de temps, de temporalité qui est apparue dans la constitution d'un écosystème d'IS, mais aussi dans le processus de coopération interorganisationnelle. Il y aurait donc un enjeu à chercher à étudier plusieurs projets d'ISR ayant abouti pour pouvoir qualifier le processus.

6.2. Matière à penser et transformer sur le plan du développement

Avec ce rapport, sur le plan du « D » de la R&D sociale, je propose des catégories d'analyse à partir de deux concepts d'écosystèmes d'innovations sociales et du processus de coopération interorganisationnelle qui pourront être utiles pour mieux qualifier les projets d'innovations sociales. Par ailleurs, ces lectures pourront être remobilisées et transformées sous forme d'outils d'accompagnement.

C'est dans cet esprit que je propose quelques idées de développement opérationnel. Ces propositions émergent à la suite de mon enquête à propos de l'accompagnement à la coopération interorganisationnelle menée auprès d'Ellyx et de la Manucoop, et notamment de l'ensemble des entretiens que j'ai menés qui m'ont inspiré ces propositions.

Façonner une typologie des coopérations interorganisationnelles

Il serait intéressant de développer plus amplement une forme de typologie de parcours de coopérations en fonction des caractéristiques relevées, avec les bifurcations qui peuvent intervenir, les voies sans issue coopérative, afin d'enrichir la boîte à outils des acteur.trices pensée non pas dans une logique

normative, mais comme une grille mobilisable pour construire et entretenir une dynamique de coopération interorganisationnelle.

Analyser les échecs de coopération interorganisationnelle pour mieux y répondre.

Ce qui serait particulièrement intéressant, ce serait en particulier de se focaliser sur les échecs de la coopération interorganisationnelle pour pouvoir mieux les appréhender, mieux les identifier, les anticiper et y apporter des pistes de solutions.

Créer un plateau de jeu de la coopération interorganisationnelle d'ISR, à partir du référentiel sur la coopération interorganisationnelle (cf. 4.)

Imaginer un plateau de jeux avec plusieurs parcours de coopérations interorganisationnelles, avec des chemins aux embranchements différents, parce que parfois il y a des échecs, et donc ça fait dévier la trajectoire des projets, qui évoluent avec l'intégration de niveaux acteurs ou bien une nouvelle réglementation freinant le projet.

Rendre disponible de façon anonyme des documents d'engagements à la coopération interorganisationnelle

Rassembler les différents supports de coopération des terrains du LabCom, en les biffant, pour montrer l'existence de différentes formes d'engagements d'organisation à la coopération dans le cadre d'un projet collectif : charte Labomobile+, projets du Labcom, 100% Transition, etc. voire même au-delà des projets du Labcom et d'Ellyx.

Capitaliser les expériences d'accompagnement dans une base de données

Créer un document de synthèse des expériences d'accompagnement de coopérations interorganisationnelles, en format une page, chez Ellyx, puis peut-être d'autres organisations qui accompagnent des collectifs pour construire une base de données des chemins de coopérations, de problèmes rencontrés, comme support d'aide à l'accompagnement pour Ellyx. Imaginer une fiche (format A4) recto/verso avec, par exemple, une présentation du projet, du type d'acteurs présents, la demande d'accompagnement à l'origine, problématique. C'est une forme de capitalisation. Cette idée m'est venue au fil des entretiens que j'ai menés avec Ellyx au cours desquels plusieurs expériences d'accompagnement de coopérations interorganisationnelles ont été évoquées. Cela pourrait intéresser de les recenser de façon plus systématique.

6.3. Ressources et outils pour les acteurs de l'innovation sociale

Cette forme de R&D sociale est susceptible de nourrir les réflexions et enrichir le panel d'outils des acteurs œuvrant dans le cadre d'un projet d'innovations sociales à plusieurs titres.

Une définition de l'innovation sociale pour se situer et qualifier ce qui est innovant dans son projet

D'abord, elle donne à voir une perspective institutionnaliste de l'innovation sociale, c'est-à-dire une définition mobilisable pour valoriser son projet auprès de partenaires, de financeurs, utiles également pour se situer dans le vaste champ de l'innovation sociale caractérisé par sa diversité.

Un cadre pour la mise en œuvre d'un projet d'IS porté par plusieurs organisations : l'écosystème d'innovations sociales (IS)

Voici une proposition de lecture d'un ensemble d'acteurs réunis autour d'un projet d'IS à partir du concept d'écosystème d'innovations sociales. La définition que je propose pourra outiller les acteurs pour comprendre ce qu'ils font et quel choix de constitution ils priorisent. L'analyse processuelle contribue à la construction d'un récit historique d'un écosystème d'IS, en montrant les étapes de sa constitution, particulièrement visibles avec la frise chronologique. Elle permet de capitaliser des expériences, des connaissances et des outils sur la constitution d'un écosystème d'IS : autrement dit de mieux repérer et valoriser le processus de créations de nouvelles connaissances inhérent aux processus d'IS. Au-delà, c'est aussi le travail de schématisation et de cartographie des acteurs qui s'avèrent particulièrement éclairant pour identifier les complémentarités d'actions, de compétences et d'expériences. Enfin, la grille distinguant onze caractéristiques propres aux écosystèmes d'IS permet de préciser la démarche, comme des catégories sur lesquelles s'appuyer si besoin au cours de la phase de constitution, et aussi de voir là où peuvent se nicher des tensions, c'est-à-dire mieux les identifier pour mieux les gérer.

Une monographie descriptive et analytique de l'écosystème d'IS comme récit et pistes de travail

Pour le Laboratoire citoyen de la Transition et pour les Licoornes (voir même Écoosystème), ma contribution concerne une monographie fine descriptive et analytique des deux projets, écosystèmes d'IS et processus de coopération interorganisationnelle, apportant un regard extérieur aux dynamiques, ainsi que des points d'attention sur certains phénomènes en cours ou à venir. De fait, ce travail nourrit l'histoire et participe à la construction d'un récit historique de ces projets.

Ce rapport montre l'intérêt d'associer des chercheur.ses au processus d'IS porté par un écosystème d'acteurs pour documenter, comparer, analyser le processus en train de se faire, en plus d'un spécialiste de l'accompagnement d'IS qui pourrait apporter son regard expérimenté, en plus d'outils d'animation, de médiation, de réflexion, etc. À cet égard, c'est sans doute à l'appui de démarches telles que la R&D sociale (Ellyx, 2020), les transferts (Chochoy, 2015), les recherches partenariales (Gillet et Tremblay, 2017), ou de recherche-action participative (Desroche, 1990 ; Christen-Guessaz et al., 2006) qu'il y aurait matière à construire des espaces, des parcours et des modules pour aider les acteurs dans ces processus complexes, car hybrides et innovants. En effet, l'articulation de travaux de recherche avec l'action de production d'innovations sociales favorise le changement d'échelle vers la transformation sociale (Fontan, 2016). Pour autant, les méthodologies, les moyens et les mises en lien restent encore largement à construire, les outils restent à inventer et faire évoluer.

*

Avec ce rapport, j'espère avoir su répondre à la demande initiale du Labcom, suivant une démarche de R&D sociale, en proposant des pistes d'analyse théoriques, des lectures et des grilles éclairants un peu plus les processus de coopération interorganisationnelle entre plusieurs organisations portant un projet d'innovation sociale de rupture. Je me suis attachée à produire à la fois de nouvelles connaissances, de la matière à penser pour une coopérative accompagnant des projets d'IS et aussi des outils pour les acteurs engagés dans un projet d'innovations sociales.

7. Bibliographie

Artis A., Ballon J., Blangy S., Dias E. et Litvine D. (2021), « Codéveloppement de projets d'énergie renouvelable : étude de la coopération entre société civile, collectivités et entreprise (codév3) », Rapport de recherche, Ademe.

Ballon J. (2020), *De la multifonctionnalité des Coopératives d'Activités et d'Emploi : des modèles socioproductifs expérimentaux dans les zones grises de l'emploi et du travail. Une recherche-action à propos d'Oxalis, Coopaname et Artenréel*, phdthesis, Université de Paris / Université Paris Diderot (Paris 7).

Ballon J. et Bodet C. (2017), « De l'action à la recherche et vice-versa : L'émancipation par le savoir à Coopaname », in *Construire collectivement du sens - Les apports de François Rousseau*, Paris, Dalloz (Jurisassociations), pp. 62-79.

Ballon J., Boudes M. et Veyer S. (2017), « Bricoler du collectif à l'heure d'Uber », in *Construire collectivement du sens - Les apports de François Rousseau*, Paris, Dalloz (Jurisassociations), pp. 126-141.

Ballon J. et Celle S. (2021), « The Social Innovation Ecosystems of Cooperatives, a Lever Towards Social and Ecological Transition? 4 cases in France », « *Lost in transition: the cooperative solution ?* ».

Ballon J., Le Dilosquer P.-Y. et Thorigny M. (2019), *La recherche en action : quelles postures de recherche ?*, Reims, Editions et presses universitaires de Reims.

Bastien S. (2007), « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches qualitatives*, vol. 27, n°1, pp. 127-140.

Besançon E. (2015), « La diffusion de l'innovation sociale, un processus de changement multiforme », *Sociologies pratiques*, n°31, pp. 31-40.

Besançon E., Celle S., Chochoy N., Fontaine G., Guyon T. et Martell Y. (2017), « Les écosystèmes territoriaux d'innovation sociale en France. Les apports d'une approche institutionnaliste de l'innovation sociale appliquée aux Pôles Territoriaux de Coopération Economique. »,.

Besançon E., Chochoy N. et Guyon T. (2013), *L'innovation sociale - Principes et fondements d'un concept*, L'Harmattan (L'esprit économique), 160 p.

Bouba-Olga O. et Ferru M. (2011), « La dimension spatiale des collaborations pour l'innovation : une analyse sur données CIFRE (1981-2006) », *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, vol. juin, n°3, pp. 449-468.

Bouchard M., Briand L., Klein J.-L., Lévesque B., Longtin D. et Olivier-Nault J. (2016), « Base de données sur les études de cas en innovations sociales produites dans le cadre des activités du CRISES. Présentation générale et manuel de codification »,.

Bouchard M.J. (2006), « L'innovation sociale en économie sociale », in *Emergence et effets sur la transformation de la société*, Québec, Presse de l'Université du Québec, pp. 121-138.

Bouchard M.J., Evers A. et Fraisse L. (2015), « Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation », *Sociologies pratiques*, vol. 2, n°31, pp. 9-14.

Bourbousson C. (2019), « RTO et pluralisme institutionnel », *Revue française de gestion*, vol. 6, n°283, pp. 109-126.



- Bourbousson C. et Richez-Battesti N. (2017)**, « Caractériser les PTCE par l'analyse processuelle : Une application en région Provence-Alpes-Côte d'Azur »,.
- Charmettant H., Boissin O., Dubrion B., Hirczak M., Juban J.-Y., Magne N., Maisonnasse J., Petrella F., Renou Y. et Richez-Battesti N. (2020)**, « Scop & Scic : les sens de la coopération », report, Creg.
- Chochoy N. (2015)**, « Médiation entre acteurs de la recherche et acteurs économiques : originalité des pratiques de recherche et de transfert de l'Institut Godin », *Sociologies pratiques*, vol. 2, n°31, pp. 75-84.
- Christen-Guessaz E., Corajoud G., Fontaine M. et Racine (2006)**, *Recherche-action « Processus d'apprentissage et d'Innovation Sociale »*, Paris, L'Harmattan.
- Cohendet P., Créplet F. et Dupouët O. (2003)**, « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques: le cas de Linux », *Revue française de gestion*, n°5, pp. 99-121.
- Coriat B. (2015)**, *Le retour des communs & la crise de l'idéologie propriétaire*, Éditions Les Liens qui libèrent.
- Cornu M., Orsi F. et Rochfeld J. (2021)**, *Dictionnaire des biens communs*, Paris, PUF (Dictionnaires Quadrige), 1392 p.
- Desroche H. (1976)**, *Le projet coopératif*, Economie et Humanisme, Ivry-sur-Seine, Les éditions ouvrières.
- Desroche H. (1985)**, « De l'autobiographie raisonnée à l'accouchement de projets », in *Archives de sciences sociales de la Coopération et du Développement*, pp. 9-52.
- Desroche H. (1990)**, *Entreprendre d'apprendre, d'une autobiographie raisonnée aux projets d'une recherche-action*, Paris, Editions ouvrières.
- Dewey J. (1938)**, *Logique, Théorie de l'enquête*, traduit par Deledalle G., édition de 1967, Paris, PUF.
- Douchet L. (2019)**, *Etre une entreprise et servir la société. Analyse du processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale en France au début du XXIème siècle*, Thèse de doctorat, Bordeaux.
- Drapéri J.-F. (2007)**, « Fondements éthiques et posture épistémologique de la recherche en économie sociale », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°303, pp. 67-82.
- Drapéri J.-F. (2012)**, *La république coopérative*, 2e édition, Bruxelles, Groupe Larquier, 327 p.
- Dubois A. et Gadde L.-E. (2002)**, « Systematic combining: an abductive approach to case research », *Journal of Business Research*, vol. 55, n°7, pp. 553-560.
- Dumez H. (2011)**, « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n°4- Hiver, pp. 47-58.
- Ellyx (2020)**, *Renforcer les liens Société et Recherche - Le rôle structurant des sciences humaines et sociales*, Cenon, Ellyx.
- Fauquet G. (1935)**, *Le secteur coopératif: Essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et sur la place de celles-ci dans l'économie*, Réédition 1965, Paris, Institut des Etudes Coopératives.
- Favereau O. (1995)**, « Quels enjeux pour la socio-économie ? Table ronde », *L'inscription sociale du*

marché.

Fontan J.-M. (2011), « La recherche partenariale en économie sociale : l'expérience québécoise », *L'économie sociale, vecteur d'innovation: L'expérience du Québec*, pp. 63-88.

Fontan J.-M. (2016), « L'innovation et la transformation sociales. Accompagner et qualifier l'extension du sociétal par la recherche partenariale. », in Québec, Presse de l'Université du Québec (Innovation sociale), pp. 131-144.

Forgues B., Fréchet M. et Josserand E. (2006), « Relations interorganisationnelles », *Revue française de gestion*, vol. 164, n°5, pp. 17-31.

Frédéric Lordon (2018), « « Rouler sur le capital » [2/3] », 21 novembre 2018.

Fretel A., Jany-Catrice F., Semenowicz P., Hamour L., Vatan S. et Devetter F.-X. (2019), « Une analyse de la mise en oeuvre du programme expérimentale visant à la résorption du chômage de longue durée dans le territoire urbain de la métropole de Lille », Rapport intermédiaire.

Gide C. (1920), *Des institutions en vue de la transformation ou de l'abolition du salariat*, Girard.

Gillet A. et Tremblay D.-G. (2017), *Les recherches partenariales et collaboratives*, Québec, Presse de l'Université du Québec, 238 p.

Hamel J. (1997), *Étude de cas et sciences sociales*, Paris, Editions L'Harmattan.

Hirczak M., Maisonnasse J., Petrella F. et Richez-Battesti N. (2019), « Coopératives et stratégies de mobilisation de ressources territoriales : vers une (re)territorialisation durable des activités économiques ? »,.

James W. (1907), *Pragmatism: a New Name for Some Old Ways of Thinking; the Meaning of Truth*, New-York, Longmans, Green.

Juan M., Laville J.-L. et Subirats J. (2020), *Du social business à l'économie solidaire. Critique de l'innovation sociale.*, Erès, 334 p.

Klein J.-L., Bouchard M.-J., Briand L., Lévesque B., Trudelle C., Michaud V., Philibert M., Petitclerc M., Rousselière D. et Duchesne Blondin A. (2019), « Vers une analyse de l'effet transformationnel de l'innovation : la base de données relationnelle du CRISES », in *Trajectoires d'innovation. Des émergences à la reconnaissance*, Presses de l'Université du Québec (Innovation sociale), pp. 416 p.

Klein J.-L., Laville J.-L., Moulaert F., et others (2014), *L'innovation sociale : repères introductifs*, Erès.

Koenig G. (2012), « Le concept d'écosystème d'affaires revisité », *M@n@gement*, vol. Vol. 15, n°2, pp. 209-224.

La Manufacture coopérative (2014), *Faire société : le choix des coopératives*, Bellecombes-en-Bauges, Éditions du Croquant.

Laboratoire commun Destins (2020), « Document de cadrage scientifique de l'Appel à Communs »,.

Labrousse (2006), « Éléments pour un institutionnalisme méthodologique : autonomie, variation d'échelle, réflexivité et abduction », *Économie et institutions*, n°8, pp. 5-53.

Laurent A. (2021), « II / Le paysage associatif français à l'épreuve des restructurations



interorganisationnelles », *Reperes*, pp. 19-35.

Laurent E. (2018), *L'impasse collaborative, Pour une véritable économie de la coopération*, Les liens qui libèrent, 192 p.

Létourneau P., Beaudoin J., Shabah Y. et Girard M. (2010), « Comment gérer des communautés de pratique interorganisationnelles ? », *Gestion*, vol. 35, n°4, pp. 64-72.

Lévesque B. (2016), « Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes ? », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, n°54.

Lordon F. (2007), « Qu'est-ce l'économie politique hétérodoxe » Association Recherche & Régulation (dir.), *Recherches & Régulation Working Papers*, n°1.

Maisonnasse J., Petrella F. et Richez-Battesti N. (2019), « Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : quels outils de gestion ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, vol. 1, n°34, pp. 3-29.

Mendez A. (2009), *Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*, Ottignies-Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant.

Morin A. (1985), « Les critères de scientificité de la recherche-action. Revue des sciences de l'éducation », vol. 11, n°1, pp. 31-49.

Moulaert F. et Mehmood A. (2019), « La coconstruction d'une épistémologie socialement innovante pour l'analyse du développement territorial : réflexions sur vingt de recherche-action », in *Trajectoires d'innovations. Des émergences à la reconnaissance.*, Québec, Presse de l'Université du Québec (Innovation sociale), pp. 51-66.

Olivier De Sardan J.-P. (1995), « La politique du terrain », *Enquête*, n°1, pp. 71-109.

Orléan A., Batifoulier P., Chavance B., Favereau O., Jallais S., Labrousse A., Lamarche T. et Tinel B. (2015), *A quoi servent les économistes s'ils pensent tous la même chose ? Manifeste pour une économie pluraliste*, Paris, Les liens qui libèrent, 112 p.

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

Ostrom E. et Basurto X. (2013), « Façonner des outils d'analyse pour étudier le changement institutionnel », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n°14, traduit par Chateau J.-P. et Labrousse A.

Pezzini E. (2015), « La diversité des modes d'organisation des associations coopératives : un défi pour l'Union européenne », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 1, n°335, pp. 26-40.

Podlewski T.-A. (2014), « Intelligence collective, dynamiques culturelles et cadre institutionnel : comment se construit un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) : Analyse de terrain comparée avec des études de cas », *Socioeco.org*.

Prévost B. (2020), « Intermédiation territoriale et innovation sociale : des leviers face aux trajectoires de déclin ? L'exemple du Pôle Territorial de Coopération Économique de la Haute Vallée de l'Aude », *Géographie, économie, société*, vol. 22, n°3-4, pp. 399-429.

Ranville A. (2018), « Mieux comprendre les facteurs de succès de la coopérative avec la théorie de l'auto-organisation d'Elinor Ostrom », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 1, n°347,

pp. 92-110.

Richez-Battesti N. (2008), « Innovations sociales et territoires : une analyse en termes de proximité. Une illustration par les banques coopératives. », in *Développement durable des territoires : économie sociale environnement et innovations*, Paris, L'Harmattan, pp. 61-87.

Richez-Battesti N. (2015), « Les processus de diffusion de l'innovation sociale : des arrangements institutionnels diversifiés ? », *Sociologies pratiques*, vol. 2, n°31, pp. 21-30.

Richez-Battesti N. et Petrella F. (2016), « Innovation sociale entre vogue et vague : une approche en termes d'objet-frontière », in *La transformation sociale par l'innovation sociale*, Québec, Presse de l'Université du Québec (Innovation sociale), pp. 363-375.

Richez-Battesti N., Petrella F. et Vallade D. (2012), « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, vol. 2, n°38, pp. 15-36.

Rosa H. (2010), *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte (Théorie critique), 480 p.

Rousseau F. (2003), « Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives (Ile partie) », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 1, n°287, pp. 85-92.

Rousseau F. (2007), « L'organisation militante », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 1, n°303, pp. 44.

Stam E. (2015), « Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique », *European Planning Studies*, vol. 23.

Tassadit Z. et Bouchard M. (2016), « Réseau de la finance solidaire et responsable au QuébecCo-construction d'un champ institutionnel dans l'écosystème d'économie sociale et solidaire », *Interventions économiques*, vol. 54.

Vienney C. (1982), *Socio-économie des organisations coopératives*, Paris, Coopérative d'Information et d'Édition Mutualiste.

8. Annexes

Sommaire des annexes

- 9.1. Grille d'observation
- 9.2. Grille d'entretien
- 9.3. Charte de consentement utilisée pour les entretiens
- 9.4. Synthèse des entretiens Écosystème
- 9.5. Synthèse des entretiens Laboratoire Citoyen pour la Transition de Saint-Médard-en-Jalles
- 9.6. Synthèse des entretiens sur la coopération interorganisationnelle auprès d'Ellyx

8.1. Guide d'observations participantes

Ce guide d'observation a été élaborée par Justine BALLON et Pauline Bendjebbar dans le cadre de leur postdoc au sein du LabCom Destins en date de février 2021.

Préalable : rappels des objectifs des observations participantes

Ce guide des observations participantes est construit à partir des deux fils recherche des postdoctorantes du LabCom Destins : les mécanismes de coopération interorga d'une part, et les cadres et les environnements institutionnels d'autre part, qui soutiennent/freinent le développement des ISR. Ces observations participantes interviennent tout au long de cette R&D sociale et font partie intégrante de notre enquête de terrain. Elle vise notamment à nourrir nos réflexions respectives et élaborer notre grille d'entretiens qui constitue la seconde partie de l'enquête qualitative. Il s'agit de pouvoir se saisir des enjeux de chaque collectif, de leur composition, des dynamiques collectives et des relations entre les acteurs, tout en les situant dans leur environnement institutionnel, notamment par rapport à leur réseau.

Introduction : contexte de l'observation

Type de réunion :

Date :

Observations générales

Lieu :

Organisateur :

Nombre de participant.es :

Objectif/contexte et déroulé de la réunion :

Impressions & remarques sur le contexte et la posture/le ressenti de la chercheuse :

En filigrane

Nature/Caractéristiques de l'innovation :

Le changement de paradigme/transformation sociale :

Première partie : Composition des acteurs

Participantes + Appartenance organisationnelle + Fonction :

Rôle et fonctions de la personne présente :

Rôles et fonctions dans le collectif :

Visions défendues dans la réunion & Posture dans la réunion :

Ressources mobilisées dans le réseau :

Deuxième partie : mécanisme de coopération niveau orga

La coopération : objet, finalité, points de tensions, sens :

Finalités du projet : Valeurs/Principes :

Modes de coopération : moyens, outils d'animation, moyens de communication, règles de fonctionnement, organisation des activités, répartition des activités par acteur composant le collectif :

Modèle économique Stratégie/Risques, Financement/Investissement/Revenus



Gouvernement/gouvernance : Statuts, Instances de décisions, mode d'animation de la gouvernance, processus de prise de décision/Règles d'intégration/Règles de sanction, Qualité des règles (tacites, implicites), tompromis, tensions, Répartition des pouvoirs

Relations entre acteurs : Liens entre les membres, clarification des rôles de chacun dans le collectif, présence de document de contractualisation entre les membres, moyens de communication, qualité des relations, modalités de discussion/de résolution des conflits, tensions entre acteurs.

Troisième partie : dispositifs publics, cadres et envt institutionnels

Dispositifs de financements & autres accompagnements :

Leviers & contraintes de l'environnement institutionnel :

Leviers & contraintes sectoriels :

Leviers/contraintes du territoire

Dimensions économiques/politiques :

Représentations cognitives (leviers/freins) :

Positionnement politique de l'environnement (dominant) :

Histoire & héritages :

8.2. Guides d'entretien semi-directif terrains

Guide d'entretiens semi-directifs

LabCom Destins

Autrices : Justine Ballon & Pauline Bendjebbar & Jade Omer

Réalisée en mars 2021

Consignes collectives

- Privilégier la récolte de données essentielles ;
- Ne pas chercher à avoir des réponses à tout mais chercher les points saillants ;
- Ajuster en fonction de l'interlocuteur : toutes les questions ne sont pas à poser à tous les interviewés ;
- Ajuster en fonction de nos connaissances des terrains (cf. monographie) : ne pas systématiquement poser une question si nous avons déjà l'information.
- Les questions et informations recherchées sont assez générales et seront adaptées/affinées aux cas

Texte d'introduction de l'entretien

Texte indicatif d'introduction à adapter selon le contexte et l'interlocuteur : ne pas chercher à tout dire, important de présenter qch de relativement bref et simple.

« *Bonjour,*

Je vous remercie de m'accorder de votre temps. J'ai sollicité cet entretien dans le cadre d'un travail de recherche et développement que nous réalisons au sein du Laboratoire DESTINS. Ce laboratoire est né de la coopération entre une coopérative d'accompagnement aux innovations sociales Ellyx, et plusieurs laboratoires de la Maison des Sciences de l'Homme et de la Société de Poitiers.

Au sein du laboratoire, nous sommes une petite équipe dont un comité de direction, un coordinateur, deux postdoctorantes et une doctorante salariée d'Ellyx). Nous travaillons en coopération pour comprendre les freins et leviers à l'innovation sociale de rupture : (ici présenter notre travail de recherche à compléter par chacune de nous).

Dans ce cadre, nous travaillons sur plusieurs cas d'études dont votre projet. L'entretien va se dérouler en quatre temps. Nos premières questions portent sur le projet X puis sur la composition du collectif qui le porte. Nous prendrons ensuite un temps pour évoquer l'histoire de ce projet, puis la manière dont vous organisez collectivement la coopération entre vous. On terminera par évoquer les dispositifs publics (ex. financements) dont vous avez bénéficié.

En participant à cet entretien, nous espérons vous apporter :

- *Des repères pour appréhender les freins et les leviers pour soutenir votre projet (dimension de transformation sociale) ;*
- *Nourrir les réflexions et les outils d'accompagnement d'Ellyx ;*
- *Apporter des pistes de réflexions pour prendre du recul sur votre projet ;*
- *Enrichir les connaissances en sciences humaines et sociales des dynamiques et des cadres favorisant la coopération de projets collectifs innovants.*

Nous envisageons la coopération sur différents niveaux :



1. *D'abord, la gouvernance et l'organisation des activités entre les organisations composant le projet*
2. *Et ensuite, la coopération territoriale et institutionnelle.*

Idéalement, nous aurions besoin d'1h30 à 2h pour cet entretien. Combien de temps pouvez-vous m'accorder ?

Afin de faciliter la prise de note, seriez-vous d'accord pour que j'enregistre notre entrevue ? Cet enregistrement est un outil de travail pour nous faciliter la retranscription, et ne sera en aucun cas diffusé.

Nous vous avons fait parvenir en amont de cet échange une charte de consentement afin de valider et clarifier avec vous la manière dont notre échange pourrait être mobilisé dans ce travail de recherche.

Si vous souhaitez aborder des sujets plus sensibles ou confidentiels, vous pouvez me l'indiquer : il est possible d'arrêter l'enregistrement et de ne pas prendre de notes.

Avez-vous des questions de clarification ou des objections avant de démarrer l'entretien ? »

Questions & informations du guide

Introduction : connaissance avec la personne

1. Quel est votre parcours professionnel/Diplôme (attention au timing) / trajectoire ?

(Thèmes de relance : Activités de l'organisation et expérience, Postes et missions dans votre structure, Mandats ou responsabilités dans votre structure, Mandats et responsabilités dans d'autres structures etc.).

Partie 1 : Genèse, objectifs et finalités du projet

Description/Histoire/Genèse du Projet

2. Pourriez-vous revenir sur l'histoire du projet collectif ?

Repérer les événements fondateurs du projet (une rencontre entre des personnes, une opportunité, l'accès à des dispositifs/financements).

Pouvez-vous décrire en quelques mots le projet collectif de X, notamment ses objectifs, ses finalités, les actions que vous souhaitez mettre en oeuvre.

Raisons de l'engagement de l'organisation dans le projet collectif.

Attentes & objectifs de l'organisation vis-à-vis de ce projet.

Valeurs et finalités du projet pour votre organisation.

Intérêt de l'orga à participer au collectif

Avez-vous des documents qui ont fait l'objet d'une validation collective qui présente le projet ?

Au cours de l'histoire du projet, avez-vous rencontré des difficultés pour faire avancer le projet ? Si oui, lesquelles ?

3. De quels types de financements, de projets, de dispositifs avez-vous bénéficié depuis le démarrage de votre dynamique collective ? Combien en avez-vous demandé ?

4. En quoi selon vous, contribue-t-il à transformer l'existant ?

5. Comment le projet initial progresse dans sa mise en œuvre, dans son organisation ? Y a-t'il un

infléchissement dans la trajectoire du projet et si oui, pourquoi : place des acteurs, de la configuration du territoire, de la réceptivité des politiques publiques locales ?

6. Comment le projet collectif s'articule avec le développement de votre organisation ? Est-il stratégique pour votre organisation ? (Si ce n'est pas le cas, comment le projet collectif pourrait s'articuler à votre stratégie ?)

Partie 2 : Composition de l'écosystème d'acteurs

6. Comment avez-vous constitué ce collectif, selon quels critères (compétences, moyens financiers, expertise, etc.) ?

7. Est-ce qu'il manque des organisations à votre dynamique collective ? Si oui, pourquoi ? Pensez-vous les contacter ?

8. Selon vous, est-ce qu'il y a une répartition des rôles entre les membres du collectif ?

(Relance : Si oui, laquelle ? Pourquoi ? Sur quoi est-elle basée (les compétences par ex.) ? En quoi sert-elle le projet collectif ? Est-elle efficace ? Si oui/si non, pourquoi ? Qu'est-ce qui fonctionne bien ? Qu'est-ce qu'il serait possible d'améliorer ? Quelle est la nature de l'implication de chacun ? Participation aux réunions ? Rédaction de document ? Organisation de séminaire ? Recherche de financement ? Ex. pour objectiver : A quelle fréquence vous réunissez-vous ?)

9. Avez-vous des documents qui précisent et objectivent cette répartition des temps/des rôles/des implications ?

10. Est-ce que le projet collectif s'inscrit dans des réseaux particuliers ? Si oui, lesquels ? Pourquoi ?

(ex. réseau local, réseaux de collectivités, réseau ESS, etc.) ? En quoi cela sert le projet collectif ?
=> pour influencer la rédaction des lois ? l'évolution de la réglementation ? pour trouver des financements ? pour défendre votre vision ?

11. Y-a-t-il des réseaux auprès desquels vous aimeriez être connectés, mais vous n'y parvenez pas ? Si oui, lesquels ? et pour quelles raisons la relation est-elle difficile ?

Partie 3 : Mécanisme et outils de coopération

12. Quelles sont les modalités de participation à la dynamique collective (ex. Participation à des réunions, outils d'animation) ?

13. Quel niveau d'implication (nombre d'heures) cette dynamique collective implique-t-elle pour votre organisation ?

14. Comment vous répartissez-vous les retombées économiques ou sociales d'autres aspects du projet ?

15. Diriez-vous qu'il y a de la coopération au sein du collectif ?

16. Comment discutez-vous de ces divergences ? Comment résolvez-vous les conflits ? Avez-vous des modes de résolution/gestion de conflits définis ?

17. Qui sont les acteurs qui participent aux décisions stratégiques ? Existe-il des espaces dédiés à la prise de décision ?

Partie 4 : Dispositifs publics, cadres et environnement institutionnels

18. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez en lien avec votre contexte/environnement institutionnel en matière de coopération actuelle/et possible pour faire avancer votre projet ?

- En matière de financements, d'accès aux dispositifs...
- En termes de réglementation/loi...
- En termes de modèle économique...
- En termes de vision/de représentations du problème que vous essayez de traiter...

19. Y-a-t-il des dispositifs clés auxquels vous avez candidaté sans retour positifs ? Savez-vous pourquoi ?

20. Parmi les demandes de subventions auxquelles vous avez postulées, seriez-vous d'accord de nous partager les documents que vous avez soumis ?

21. Avez-vous travaillé avec des acteurs publics dans le cadre du développement de votre projet collectif auparavant ?

Si oui, avec quels acteurs publics (collectivités, mairies, régions, département etc.) ? Dans quel cadre/sur quels types de format (dispositifs dédiés, financements, réseaux, concertations, évènements etc.) ? Comment s'est passée cette coopération/collaboration précédente ?

22. Avec ce projet, participez-vous à une dynamique de territoire (ex. participation à un comité locale...) ? Est-ce que vous êtes moteur de ce projet ? Ou participant ?

23. Entretenez-vous d'autres liens avec des acteurs du territoire ? Si oui, lesquels ? Et sous quelles formes ?

Avez-vous des responsabilités dans la vie locale (association, partis politiques) ?

Quels sont vos apports au territoire (ex. soutien aux initiatives locales) ?

Comment caractériseriez-votre contribution aux dynamiques territoriales locales ?

24. Rencontrez-vous des difficultés sur votre territoire ? Points à améliorer ?

25. Pourriez-vous effectuer votre projet sur un autre territoire ?

Conclusion

26. Quelles sont les perspectives de développement du projet collectif ?

27. Auriez-vous envie d'ajouter quelque chose, que vous n'auriez pas eu le temps de dire, et qui vous semblerait important ?

Merci beaucoup de nous avoir accordé cet entretien. Pourriez-vous m'envoyer les documents que vous avez mentionné être d'accord de partager ?

Avez-vous des questions relatives à ce travail de recherche ?

8.3. Charte de consentement utilisée pour les entretiens

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Le LabCom DESTINS « pour une Dynamique des Entreprises de la Société et des Territoires vers l'Innovation Sociale », est un laboratoire dédié à la Recherche & Développement au service de la transformation sociale qui unit la Maison des Sciences de l'Homme et de la Société (MSHS) de l'Université de Poitiers et Ellyx dans un programme de recherche et développement social commun.

Dans le cadre de la dimension recherche du Laboratoire commun DESTINS, nous souhaitons réaliser un entretien avec vous.

L'équipe du projet de recherche

La dynamique de recherche et développement sociale du LabCom DESTINS est financée dans le cadre du Laboratoire Commun par l'Agence Nationale de la Recherche, la Région Nouvelle Aquitaine et l'association Nationale Recherche Technologie (ANRT, ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche).

Chercheur responsable : Dominique Royoux⁶³

Enquêtrices : Justine Ballon⁶⁴, Pauline Bendjebbar⁶⁵, Jade Omer⁴

Les chercheurs suivants ont accès aux données d'entretiens brutes : Pauline Bendjebbar, Justine Ballon & Jade Omer. Des comptes-rendus d'entretiens seront réalisés à destination des membres du LabCom (Ellyx et MSHS).

Confidentialité

Les mesures suivantes seront appliquées pour vous assurer la confidentialité des renseignements fournis :

- Les noms des participants ne paraîtront dans aucun rapport ;
- Les divers documents de la recherche seront anonymisés et seules les enquêtrices auront accès à la liste des noms et des codes ;
- Vos informations personnelles seront protégées : Aucune information permettant de vous identifier d'une manière ou d'une autre ne sera publiée. Les informations recueillies seront gardées confidentielles et conservées dans des ordinateurs professionnels des enquêtrices, protégés par des mots de passe et cela pendant toute la durée du LabCom, après quoi elles seront détruites.
- Il est possible que certaines données soient réutilisées dans le cadre du LabCom. Si c'est le cas

⁶³ Dominique Royoux, Professeur de Géographie à l'Université de Poitiers au sein du laboratoire RURALITES (EA 2252/Université de Poitiers) et Co-directeur du LabCom (Laboratoire Commun) DESTINS (ANR-CNRS-Université de Poitiers-MSHS-Ellyx), dominique.royoux@univ-poitiers.fr

⁶⁴ Justine Ballon, postdoctorante en économie justine.ballon@univ-poitiers.fr

⁶⁵ Pauline Bendjebbar postdoctorante en sciences politiques, pauline.bendjebbar@LabCom-destins.fr

les mêmes mesures de confidentialité s'appliquent, et vous pourrez décider de ne pas consentir à leur réutilisation ;

- La recherche fera l'objet de publications dans des revues scientifiques, et nous ferons le nécessaire pour que vous ne soyez pas identifiés. L'utilisation des données ne permettra pas l'identification, le nom des participants sera supprimé et certaines caractéristiques des répondants seront déguisées afin de préserver leur anonymat

Un résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participants qui en feront la demande en indiquant l'adresse où ils aimeraient recevoir le document, juste après l'espace prévu pour leur signature.

Participation volontaire

Votre participation à ce projet est volontaire.

- Vous pouvez choisir de ne pas répondre à une ou plusieurs questions.
- Vous pouvez, à tout moment, décider que vous ne voulez plus participer à l'étude. En cas du retrait au projet, vous pouvez consentir à ce que les données préalablement collectées soient conservées.

Consentement

Votre participation à ce volet recherche du Laboratoire commun, consiste à participer à une entrevue enregistrée, d'une durée allant d'une heure à une heure trente, en visio ou dans le lieu de votre choix, qui portera sur les thèmes suivants :

J'accepte de participer à cet entretien :

Oui Non

J'accepte que cet que cet entretien soit enregistré :

Oui Non

Signature :

Date :

Nom & Prénom :

Coordonnées adresse courriel :

8.4. Guide d'entretiens semi-directifs dispositifs & outils de coopération

Guide d'entretiens sur la coopération

Autrice : Justine BALLON

Date de réalisation : 22/03/2021

Introduction : présentation individuelle

Nom prénom :

Nombre d'années d'exercice/expérience :

Activités de l'organisation :

Mandats ou responsabilités dans votre structure/Sociétariat :

Coopération & innovation sociale

1. Pour toi, c'est quoi la coopération entre plusieurs organisations, si tu devais la définir ? Sur quoi repose-t-elle, en termes d'outils voire d'idées ?

(Ce que je cherche : => voir s'il mentionne la gouvernance, la répartition des pouvoirs, l'organisation du travail/des activités, les jeux d'acteurs)

2. Pourquoi la coopération entre plusieurs catégories d'acteurs peut constituer un élément déterminant dans un projet d'innovation sociale ?

Les recettes de la coopération

3. Qu'est-ce qu'un processus de coopération réussi pour toi ? Peux-tu m'expliquer pourquoi ? Sur quoi repose-t-il ?
4. Qu'est-ce qu'un processus de coopération en échec pour toi ? Peux-tu m'expliquer pourquoi ? Quels sont les facteurs qui sont à l'origine de cet échec ?
5. Si tu devais nommer cinq ingrédients fondamentaux, au sens de conditions de réussite de la coopération, quels seraient-ils ? (ex. la présence de certains acteurs, la proximité géographique des acteurs, une interconnaissance préalable entre acteurs...)
6. Quels sont, d'après ton expérience, les 5 éléments qui font systématiquement rater une coopération interorga ? Ou les 5 fragilités les plus grandes dans la coopération d'interorga générant une IS ?

Focus sur les moyens, les étapes et les règles de la coopération

Certains ingrédients peuvent se retrouver ici.

7. D'après toi, quels sont les moyens qu'un collectif doit mettre en œuvre pour « entretenir » un processus de coopération ?
8. Est-ce qu'il y a des étapes fondamentales dans un processus de coopération interorga ? Si oui, lesquelles ?
9. Est-ce qu'il y a des règles fondamentales à établir dans un processus de coopération interorga ? Si oui, lesquelles ?

Les outils d'accompagnement à la coopération

10. Quels sont les outils d'accompagnement que tu mobilises pour favoriser la coopération entre les acteurs des projets que tu suis ? Pourquoi ?
11. Qu'est-ce qu'il te manque aujourd'hui pour faciliter les processus de coopération dans les projets d'innovations sociales ? Qu'est-ce que ma recherche pourrait t'apporter ?

8.5. Synthèse des entretiens Licoornes/Écoosystème

Description du projet, de l'ambition, de la rupture	Engagement, attentes & objectifs des acteurs impliqués	Histoire du projet	Organisation et outils de coopérations
<p>Licoornes : Création d'un système coopératif multisectoriel pour transformer les modes de productions et de consommation, dans une perspective de transition sociale et écologique.</p> <p>La SCIC comme véhicule de transformation sociale par son caractère multipartite prenante, son projet dual de société et d'entreprise, avec une dimension démocratique. Donner les moyens aux SCIC de croître pour toucher plus de client.es, accroître le sociétariat, renforcer le plaidoyer pour changer la législation et mutualiser leurs moyens informatiques, etc.</p> <p>Écoosystème : organiser une coopération entre organisations (assos, coop, réseaux) de la transition écologique et citoyenne pour instaurer un système autonome de production, de consommation et de réflexion alternatif.</p>	<p>Licoornes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Engagements des SCIC réguliers, mais inégaux, - Objectifs collectivement définis et portés, notamment une dimension commerciale, mais aussi politique et démocratique, qui commencent par la création d'une marque commune. <p>Écoosystème :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forte dimension utopique, - Objectifs hauts, mais engagements faibles, - Désaccords sur moyens & modalités de mise en œuvre, - Peu de moyens & effets covid. - Un des axes du Collectif Transition Citoyenne. 	<p>Premières idées d'Écoosystème, il y a 10 ans. Rôle du fondateur/président d'une SCIC historique J. 1re réunion d'ampleur en déc. 2018, puis en août 2019, à l'initiative notamment de l'asso Osons les Jours Heureux. Progressivement devient un projet du CTC, dont J. est le président. Plusieurs réunions en 2019. Mais des divergences émergent entre l'idée d'écosystèmes localisés et d'un Écoosystème national. Les conséquences du covid endorment le projet, qui continue néanmoins de vivre avec les Licoornes. Avant 2020, plusieurs idées, initiatives autour d'une coopération interSCIC. L'arrivée d'un coordinateur active la construction d'un projet plus concret à partir de 2020. 1^{er} réunion en mars 2020. L'obtention d'une subvention permet d'enclencher la construction des Licoornes autour de 8 SCIC. Première action collective : communication. Lancement de la marque/plateforme en juin 2021. 1^{er} séminaire en sept. 2021. Recherche de financement continue pour prolonger le salariat du coordinateur. Écoosystème relancé, mais la dynamique n'a pas pris.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Copil hebdo avec les référent.es de chaque SCIC disponible, - Réunions de l'ensemble des dirigeants tous les 2/3 mois, - Séminaires de réflexions quand c'est nécessaire. <p>Mobilisation d'outils d'intelligence collective : gestion des décisions par consentement, maîtrisé et mis en œuvre de façon inégale néanmoins.</p> <p>La gouvernance s'établit de façon progressive, ce qui passe par des moments de flous, d'incompréhensions et d'inconforts, en particulier pour le coordinateur.</p> <p>Espaces de documents partagés en ligne, créés par une SCIC amie + d'une mailing liste.</p>

Financements + Modèle économique	Formalisation de la coopération	Difficultés de contexte institutionnel
<p>Le financement des Licoornes est possible grâce au projet Écosystème dont elle fait partie.</p> <p>Subvention Macif : 50 000 € -> salaire coordinateur + 1^{res} actions.</p> <p>ProBono (mission de conseil à moindre coût) d'une agence de communication + Campagne de communication de 40 000 €, financée par un système de contribution libre, basé sur une échelle de 1 à 20, selon les moyens de chaque SCIC.</p> <p>Contribution bénévole des membres impliqués.</p> <p>Le modèle économique est en cours de définition.</p> <p>Recherche de financements et de subventions auprès de fonds d'investissement, de banques coopératives et de mutuelles, sans beaucoup de soutien effectif.</p> <p>Deux pistes actuellement : « <i>Le modèle économique n'est pas encore clairement établi : soit contribution des coop (comme groupements d'intérêts économiques), soit plateforme de marque avec une force commerciale, qui va chercher des affaires pour les coopératives.</i> » Kévin de Myosotis.</p> <p>Le problème : « <i>On ne rentre pas dans les cases. Donc on essaye d'obtenir des soutiens politiques et financiers auprès de banques coopératives et de mutuelles</i> » Ivan de Millepertuis</p>	<p>Création de l'association Licoornes en juin 2020.</p> <p>Importance de la confiance, car proximité politique et coopérative des SCIC (ex. : principes coopératifs).</p> <p>Un ensemble de documents précise le projet et fonctionnement des Licoornes, leurs objectif et stratégie, dont doc créé par agence de com' Saatchi&Saatchi. Ils sont construits progressivement au fil des besoins identifiés.</p> <p>Contribution financière des coopératives.</p> <p>Nomination progressive de référent.es, qui se fait aussi avec le développement du projet qui motive cela.</p> <p>Mais besoin d'une formalisation plus importante de la gouvernance avec les avancements du projet.</p>	<p>Difficultés de trouver les moyens financiers pour développer ces projets : inadaptation des modalités de financements, dimension impact social ne convient pas au projet des Licoornes.</p> <p>Fortes inadéquations du droit, notamment pour le financement et le développement économique des SCIC.</p> <p>Fortes contraintes d'Écosystème pour le développement d'une monnaie alternative nationale/locale et de la comptabilité CARE.</p>

Rôles des acteurs & institutions publiques	Place de la recherche dans le projet	Territoire	Perspectives
<p>Une approche plutôt défiante et critique des institutions publiques et des élus : lent, lourde, orienté impact social, startup.</p> <p>Pour répondre aux enjeux sociaux, économiques et climatiques : actions sans les institutions publiques.</p> <p>Mais idée de travailler avec ADEME + collectivités territoriales.</p>	<p>Présence de chercheur.ses à titre personnel, dans et autour d'Écoosystème & Licoornes.</p> <p>Pas de formalisation de leur place à ce stade, mais les Licoornes sont plutôt favorables à leur intégration.</p>	<p>Les Licoornes n'incarnent pas de rapport particulier au territoire pour l'instant. C'est plutôt chaque SCIC qui va développer un rapport au territoire particulier (ex. Enercoop avec ses coopératives locales).</p> <p>« Chacune des Licoornes a un rapport particulier au territoire qui est peu comparable. » Kévin de Mysotis</p> <p>« Clairement les Licoornes se positionnent sur une approche nationale. Ensuite comment on pourrait territorialiser notre action, ça va dépendre des Licoornes. » Adam de Menthe</p> <p>« Le territoire, ce n'est pas le moment de le penser pour les Licoornes. C'est en discussion. Moi, je pousse en ce sens. [...] C'est plus une question de temporalité : à quel moment on fait quoi » Kévin de Mysotis</p>	<p>Marque Licoorne vient d'être lancée, il y a donc beaucoup de questions en suspens. Comment la faire vivre ? Développer d'autres formes de mutualisation interSCIC ? Quel modèle éco façonner ? Comment pérenniser le projet ? Comment inclure d'autres partenaires ?</p> <p>Les Licoornes ont « pour ambition d'avoir une activité économique. C'est un projet à moyen/long terme » Adam de Menthe.</p> <p>Écoosystème : Utopies traverses et portent le projet. Effet fédérateur qui motive et inspire des militant.es, mais projet risqué, qui peut-être n'aboutira pas. Le dévpmt d'Écoosystème nécessite d'avoir un salarié dédié, comme un peu les Licoornes. Réunion en présentiel de différents acteurs nouveaux qui pourraient activer l'Écoosystème, en vue notamment des élections présidentielles et législatives, en octobre 2021 sera-t-elle suffisante pour relancer la dynamique ? Il y a l'idée d'imaginer d'autres perspectives de lobbying.</p> <p>Futur incertain effondrement : les Licoornes comme un moyen d'agir, et plus encore grâce à l'Écoosystème.</p>

8.6. Synthèse des entretiens

Description du projet, de l'ambition, de la rupture	Engagement, attentes & objectifs des organisations impliquées	Histoire du projet
<p>L'ambition : aboutir à 100 % de décision citoyenne pour la Transition.</p> <p>Triple logique interdépendante : participative, sociale et écologique.</p> <p>Concrètement, il s'agit de transformer les modalités d'élaboration des politiques publiques au niveau municipal, en redonnant un pouvoir d'agir aux citoyen.nes, notamment pour engager une Transition sociale et écologique.</p> <p>Un projet en lien avec le mouvement international de la Transition, une dynamique nationale, voire extranationale, autour de la démocratie participative.</p> <p><i>Rupture</i> : transformer les rôles respectifs institutionnalisés des élu.es municipaux, de la figure d'opposant.es, du positionnement des agents de services et des électeur.trices pour favoriser la coconstruction des décisions.</p>	<p>Objectifs : création d'instances de participation citoyenne dans la politique municipale + indicateurs de bien-être avec une feuille de route pour garantir des décisions encadrées par les habitant.es + faire évoluer le fonctionnement de la municipalité dans une perspective de Transition.</p> <p>Engagements : Vigies des associations sur la mise en place d'actions par les élus de la liste citoyenne. La municipalité donne de fait les moyens de mettre en œuvre les actions du Labo.</p> <p><i>Collectif Transition</i> : Augmenter leurs moyens d'action. Projet central.</p> <p><i>Girafes</i> : Stratégique pour montrer l'effectivité de ses actions démocratiques ; Sensibiliser davantage d'habitant.es à la participation ; Discuter directement avec les élus ; Veiller à la nature participative des actions municipales.</p> <p><i>SMJD</i> : Impliquer un maximum de citoyen.nes aux décisions politiques ; Travailler avec d'autres collectifs.</p> <p><i>Élu.es</i> : Établir des critères pour prendre de meilleures décisions ; Renforcer la dimension collective des décisions ; Être soutenu pour transformer les pratiques de la mairie.</p> <p><i>Agent.es de service</i> : Stratégique pour infuser les pratiques des services et les projets de Transition écologique et participation citoyenne.</p>	<p>Rôle important, leadership, d'un élu historique de la ville - réseau, expérience- dans la construction du projet.</p> <p>Présence d'une dynamique associative locale favorable + des liens historiques entre orgas.</p> <p>Interconnaissance et amitié entre membres des assos + cumul d'adhésions d'orgas membres du Labo (ex. Les Girafes, SMJD).</p> <p>Coconstruction du programme SMJD avec assos et citoyen.nes à l'occasion des élections municipales de 2020.</p> <p>Signature du Pacte pour la Transition, porté par le Collectif en Transition.</p> <p>Pacte de coopération SMJD & Union de la Gauche au 2^d tour des municipales.</p> <p>Forte implication des élu.es et des associations pour poursuivre cette dynamique en cohérence avec leurs engagements, en faveur de la démocratie locale et la participation citoyenne.</p> <p>Opportunité et facteur déclencheur : AMI département Gironde, création Labo (charte).</p> <p>Volonté d'impliquer assos d'oppositions & élus d'oppositions dans le Labo : en cours.</p>

Organisation et outils de coopérations	Financements + Modèle économique	Formalisation de la coopération	Difficultés de contexte institutionnel
<p>Réunions régulières des organisations membres du Labo ; mais désengagement des réunions en lien avec le dispositif Labomobile+.</p> <p>Apports des pratiques de démocratie participative et d'outils d'intelligence collective de l'asso Girafes : gestion par consentement, élections sans candidats, tirage au sort, chapeaux de Bono.</p> <p>Fluidité du processus de coopération au sein du Labo à l'émergence.</p> <p>Confiance et interconnaissance.</p> <p>MAIS dimension chronophage.</p> <p>Présence d'un espace de partage en ligne, fournie par la municipalité, où il est possible de consulter, télécharger les documents, de les commenter et d'échanger.</p>	<p>Il n'y a pas de modèle économique en tant que tel.</p> <p>Le Labo, en tant que collectif, ne dispose pas de budget spécifique ; aucune association ou collectif membre ne contribue à un budget commun pour l'instant.</p> <p>Aucun budget ou recherche de financement n'est aujourd'hui envisagé.</p> <p>Aujourd'hui, plutôt financé de façon indirecte par le budget de la mairie alloué à la Transition & à la participation citoyenne & la création de 2 postes de directeur dédié à ces deux thématiques d'actions.</p> <p>& le bénévolat de la part des personnes impliquées depuis leur collectif et associations d'origine.</p> <p>Forts engagements de certain.es élu.es SMJD.</p> <p>Valorisation des actions orientées Transition et participation citoyenne dans des outils et supports de communication communaux (flyers, bulletin municipal).</p> <p>Impensé : Valorisation des contributions des citoyens -> un manque ?</p>	<p>Signature du Pacte pour la Transition du Collectif Transition Citoyenne par le conseil municipalité.</p> <p>Travail avec Labomobile+ sur une charte qui définit leur engagement et leur organisation.</p> <p>Invitation officielle des associations & co à rejoindre la dynamique.</p> <p>Jean : « <i>Dans la charte d'engagement, on a écrit tout ce qui nous semblait important (sur la raison d'être, sur la gouvernance, sur l'objectif) : tout est dedans.</i> »</p>	<p>Budget limité.</p> <p>Fonctionnement institutionnalisé historiquement de la municipalité, du côté des élus et des agent.es.</p> <p>Poids de la métropole qui impose un calendrier serré, incompatible avec participation citoyenne (ex. : Plan Local d'Urbanisme).</p> <p>Changements importants de la réglementation et objectifs importants de transition imposés par l'État dans des délais empêchant le temps de la participation citoyenne.</p>

Rôles des acteurs & institutions publiques	Place de la recherche dans le projet	Territoire	Perspectives
<p>Rôle central des institutions publiques (agents municipaux) + élus MAIS avec assos locales ET avec habitant.es pour mettre en œuvre transformation sociale de Transition citoyenne.</p> <p>Difficulté à garantir égalité entre personnes, MAIS présence de pratiques démocratiques comme garantie du processus.</p> <p>Intérêt du dispositif Labomobile+, porté par le département Gironde, pour son soutien au projet portant une radicalité, avec la dimension Labo.</p> <p>Néanmoins, difficulté à imaginer comment travailler avec d'autres collectivités, notamment la Métropole, mais aussi l'État, afin d'introduire davantage de participation citoyenne.</p>	<p>Présence du Labcom : intérêt pour le retour des travaux postdoctoraux. Accueil favorable pour réaliser les entretiens.</p> <p>Présence d'étudiant.es autour du Labo, du fait de l'intérêt du chercheur Loïc Blondiaux (Sciences Po Paris, professeur de sciences politiques, il travaille notamment sur la démocratie participative). Une stagiaire du Master Affaires publiques, ingénierie de la concertation, travaille sur le budget participatif à la mairie, et donc produira un mémoire.</p> <p>Implication dans réseaux de villes citoyennes.</p> <p>Participation à des conférences de chercheur.ses, des colloques.</p> <p>MAIS, pour l'instant, pas de place instituée prévue pour la recherche dans projet.</p>	<p>Genèse & ancrage territorial du Labo. Autant l'innovation, la participation que la coopération sont façonnées par et pour transformer l'action publique et la gouvernance locales avec les habitants.</p> <p>« <i>L'idée, c'est de recréer une dynamique, une vie sur le territoire avec la maison de la citoyenneté et les conseils de territoire. [...] Il y a toute une vie à organiser. [...] Peut-être les hameaux [de la commune] vont se sentir plus concernés.</i> » Laurence, militante associative Transition.</p> <p>« <i>Quand on associe les citoyens d'un territoire, cela contribue à la dynamique territoriale. [...] Ça crée des synergies sur les territoires. Ça permet de s'affranchir de certaines habitudes. Des gens qui se sont rencontrés là vont peut-être monter des associations ensemble.</i> » Sylvain, agent municipal.</p>	<p>Projet très freiné par covid.</p> <p><u>MAIS</u> avec Labomobile</p> <p>État des lieux des pratiques actuelles et attentes des habitant.es sur la Transition & la participation citoyenne,</p> <p>Identifier des critères pour favoriser, guider la prise de décision des élu.es en fonction des priorités déterminées par les habitantes => Quid de leur usage ? Comment cela va-t-il pouvoir transformer la décision politique municipale ?</p> <p>Comment faire évoluer les postures instituées et historiques des élu.es municipaux comme des agent.es et des habitant.es ?</p>

8.7. Synthèse des entretiens sur la d'Ellyx & la Manufacture coopérative

Prénoms fictifs*	Définition de la coopération interorganisationnelle
Louise	Plusieurs organisations impliquées, au-delà de leur projet, autour d'un sujet, d'une problématique, d'un enjeu en commun, qui les dépasse, ce qui les amène à répondre ensemble. Vient modifier leurs stratégies leur développement. "C'est l'idée de se mettre à plusieurs pour faire quelque chose de plus grand." Exige un engagement de chaque orga° dans le projet collectif.
Lena	Cite Éloi Laurent. "La coopération s'opère d'abord sur une volonté commune de partager des savoirs." Coopération implique d'abord un partage et production, en commun, de savoirs, de connaissance & d'intelligence , plus que des outils, des moyens, sinon c'est de la collaboration : "ça n'engage pas de la même manière." "Quand on coopère, on produit qch de l'ordre de la connaissance."
Armand	Coop° implique de susciter de la confiance , nécessite une complémentarité des acteurs impliqués (car risques de concurrence par. ex.), de partager des objectifs stratégiques . Coop° plus exigeante que collaboration (ce n'est pas un projet "one shot").
Salomé	Coordination d'acteurs différents , avec différents champs de spécialisation, poursuivant un projet de R&D . Implique d'identifier les acteurs clefs du projet, de définir & formaliser l'ambition, les apports et les conditions de coopération en collectif .
Loïc	Capacité d'acteurs hétérogènes à se projeter ensemble , dans un même projet politique , et à l'incarner par des actions menées conjointement . Enjeu : quand plusieurs orga° différentes travaillent ensemble : difficulté à coopérer.
Maxime	Prérequis à la coopération : 1. Confiance // 2. Sentiment d'avoir un projet commun // 3. Vouloir aller dans la même direction .
Laurent	"Je parle plutôt d' intercoopération ." " Construction d'un projet commun, dans lequel organisations génèrent des échanges réciproques, durables et équilibrés. " // " Processus créatif qui fait avancer chaque organisation plus loin qu'elle ne le pensait. Chacun y trouve son compte. Idée de gagnant-gagnant. Ce n'est pas un partenariat (partage de qch défini), ni seulement une mutualisation (mise en commun de moyens). // " Création commune d'un projet - d'une œuvre - : elles bénéficient de ce qui est produit collectivement, elles progressent à travers ce projet. "

* Tous les prénoms ont été changés afin de respecter l'anonymat des personnes avec qui j'ai fait des entretiens.

Prénoms fictifs	Innovations Sociales de Rupture & Coopération : quels liens ?
<i>Louise</i>	Le portage de projets , qui souhaitent être très transformateurs sur 1 problématique de société, par une seule organisation n'est pas possible , car il y a trop de choses à bouger. Et qd l'organisation s'entoure de partenaires qui viennent en soutien, ils restent distants du projet . Ils ne s'engagent pas. // Or, la coopération implique une forme d'engagement des organisations dans quelque chose de plus important qu'eux.
<i>Lena</i>	"Ce n'est pas la force d'une seule organisation qui est en capacité d'amener la traduction opérationnelle de ce changement de regard." C'est plusieurs acteurs ensemble , qui par leur diversité, leurs statuts, leur multicompétence , vont être en capacité d' amener cette transformation , car cela renforce leur capacité d'intervention . La logique de la coopération, c'est d'organiser cette trajectoire commune de manière à partager un destin commun . Pour être pertinente, elle doit être coordonnée , impliquer que chacun contribue au pot commun.
<i>Armand</i>	Spécificité de coop° des ISR , car ambition forte de poser des pbs structurants de la sté et de se donner les moyens de les résoudre : "travailler sur les causes, pas uniquement les symptômes, ce qui implique de changer le système, et pas de changer de système. " // Coop° entre orga° => logiques écosystémiques : seul, chaque acteur n'a pas toutes les réponses, mais ensemble, chacun agit sur un élément, qui renforce le pouvoir de transformation de tous. // Absence de travail collectif et coordonné => difficulté à répondre à une ambition de transformations. // Coopération entre orga° n'est pas importante en soi , elle est nécessaire au regard de l'ambition visant à répondre à des pbs complexes et imbriquées .
<i>Salomé</i>	Comme ISR implique une combinaison d'innovations : "un seul acteur ne peut pas le faire", des acteurs aux cultures similaires non plus : "il faut mêler des acteurs différents" (ex. coopératives & institutions publiques). " Ce n'est pas parce qu'ils sont nombreux qu'ils peuvent le faire, c'est parce qu'ils sont de nature différente. "
<i>Loïc</i>	IS = effets sur société dans son ensemble. Donc difficile pour un acteur isolé. La mise en œuvre nécessite la réunion d'un collectif d'orga° de différentes natures, pour que ça corresponde à l'ambition sociétale visée, sa faisabilité, et qui vont jouer un rôle dans la chaîne de production. // Coopération particulièrement importante pour ISR : "C'est peut-être moins déterminant dans l'innovation technologique. " Dans l'IS, on ne vise pas seulement la mise en marché : on est sur des produits, des services plus complexes, mobilisant des ressources hybrides, qui ne sont pas liées simplement au marché. " Donc besoin d'un assemblage d'organisations pour les mettre en œuvre." /// Mais coopération entre collectivités publiques et entreprises collectives, "c'est quand même un sacré pari." 1. Problème du changement d'interlocuteur lié au rythme des mandats qui perturbe la coopération long terme. // 2. Conflictualité à propos des différentes appréhensions de l'intérêt général : vision politique (élu), service public (agents de services) et socioéconomique et environnemental (SCIC). L'arbitrage n'est pas simple pour les acteurs.
<i>Maxime</i>	Importance des complémentarités et des moyens mobilisés de façon synergique ; Croiser les visions pour voir les choses différemment, avec différentes lunettes. "Une seule structure va être limitée dans ses capacités d'innovations et d'investissement". Pour trouver des solutions innovantes, dans des environnements complexes, il est important de mobiliser toutes les parties prenantes.

Prénoms fictifs	Conditions de réussite de la coopération (pas dans l'ordre d'importance)
Louise	1. Le cœur, c'est la vision commune du pb et des solutions à mettre en œuvre : "S'il n'y a pas ça au démarrage, ça patine" // 2. Réinterroger le contexte de départ, les solutions à apporter, la stratégie et le fonctionnement tout au long du projet . // 3. Une coordination claire de la coop° entre les différents acteurs . Au-delà de l'animation, plutôt une gouvernance clarifiée . // 4. Instaurer des dynamiques et des rythmes de coopération compatibles avec le rythme interne des orga . // 5. Clarification et discussion collectives des règles du jeu pour "que ce soit le plus transparent possible, dès le démarrage".
Lena	1. Transparence forte sur les enjeux de la coop°. // 2. Anticipation de ce qui va pouvoir poser problème . // 3. Confiance entre orga° pour favoriser concessions nécessaires de chacune & gérer temporalités contrastées des acteurs. // 4. Logique d'inclusion progressive d'acteurs de plus en plus hétérogènes (imaginer des cercles), qui apportent chacun un capital élargissant la capacité d'intervention. // 5. Logique de transmission de pouvoir pour éviter la captation par un acteur. 6. Trouver des ressources pour favoriser la coopération.
Armand	1. Une confiance interorganisationnelle + des proximités. : indispensable pour des coopérations de qualité, et accepter différences entre orga°. // 2. Un enjeu stratégique commun - ou un destin commun - dans lequel les intérêts des uns et des autres trouvent à s'exprimer". // 3. Présence d'1 coordination ou d'1 animation, pour entretenir logique de coopération . // 4. Aller vers des actes de concrets de coopération dans la production et les échanges . // 5. Qu'est-ce qu'on met dans le panier commun ? Nécessaire symétrie d'engagements, avec coresponsabilité du projet.
Salomé	1. Plusieurs types d'acteurs opérationnels , en position méta (rassembleur), public, qui implique un enrichissement itératif des actions de chaque organisation ; 2. Une même identification du besoin & des réponses à apporter . ; 3. Coportage , à chacun en fonction de son échelle et son mode de fonctionnement. ; 4. Investissement dans l'action ; 5. Responsabilité partagée .
Loïc	1. Bonne compréhension des intérêts (y compris intentions cachées) & stratégies de chacun . ; 2. Vérifier le partage d'un certain nombre de valeurs , cheminer vers la construction de ces valeurs communes, pour créer de la confiance . 3. Se projeter, se construire un horizon. C'est de la prospective . ; 4. Entretenir et nourrir la confiance entre acteurs tout au long du processus , avec une méthodologie adaptée.
Maxime	1. Liens interpersonnels des personnes membres des organisations impliquées comme facteur déclenchant la coopération interorganisationnelle . Connaissance interpersonnelle pour éviter longues discussions et accélère la coopération. // 2. Établir des formes de communication pour que chaque acteur se sente entendu . // 3. Transparence renforce certitude que chaque orga° œuvre pour le projet collectif. Risque des process invisibles : méfiance. // 4. Éviter sentiment de frustration et recherche égalité des contributions . "La coopération n'est pas un sacrifice, c'est combiner ses intérêts ».
Laurent	1. Projet incarné par des personnes (des animateurs) qui s'investissent dans le projet au nom de leur organisation. // 2. Clarification sincère, par chaque orga°, des attentes, des besoins, des apports, des intentions de mise en commun . // 3. Capacité à se faire confiance : ça se travaille, il peut y avoir besoin d'expérimenter. // 4. Avoir une ambition forte & être capable d'avancer concrètement dans la coopération sur des étapes modestes . Apprendre à travailler ensemble progressivement, pour se faire confiance, et aller vers un projet ambitieux. « think big & start small ». // 5. Mettre en commun un cadre de référence , pas trop lourd, qui fixe ce qu'on s'interdit de faire dans la coopération. // 6. Faire attention aux chevilles, au tout à l'ego.

Prénom fictif	Ce qui peut mener à l'échec d'une coopération interorganisationnelle
Louise	1. Difficile partage des responsabilités, de la valeur , car logique de concurrence. " // 1. Projet d'un acteur agrégeant des parties prenantes, et non des co-porteurs => ralentit projet. ; 3. Acteur seul trop longtemps , puis qui ensuite partage ambition, vision & modalités de mise en œuvre du projet : coopération affectée , voire échoue. // 4. Symboliquement problématique quand financement attribué à un seul acteur , qui peut le redistribuer => collaboration pas coopération. // 5. Participation ne signifie pas coopération .
Lena	1. Projet trop orienté vers les intérêts d'un seul acteur : "Ça ne va pas permettre d'inclure." // 2. Manque de transparence des intérêts de chacun dans le projet commun. // 3. Présence de temporalités contrastées entre les attentes des acteurs. // 4. Mauvaise qualité des interactions entre acteurs (cf. manque de confiance).
Armand	1. Les intérêts de chaque acteur ne sont pas clarifiés => défiance entre acteurs // 2. Homogénéité du groupe d'acteurs coopérant . Rejet des acteurs différents. Risque de l'entre-soi. // 3. Coopération n'existe pas quand absence de partage vision, stratégie, intérêts, moyens, risques, etc. // 4. Absence de confiance entre acteurs . 5. Absence de ressources humaines & matérielles suffisantes .
Salomé	1. Règles du jeu de l'action trop figées . ; 2. Inégalités des intérêts des orga° dans le projet . ; 3. Financement & règles de financement empêchant le partage commun ; 4. Logique de label trop enfermante qui cadre trop l'expérimentation, sans logique itérative suffisante ; 5. Multitude de structures qui en crée une nouvelle sans pouvoir articuler la contribution des orga° dans l'orga° mutualisée .
Loïc	1. Absence de stratégie/projection : acteurs participent sans savoir vraiment pourquoi. // 2. Ce ne sont pas les bonnes personnes qui sont présentes , et ne s'engagent pas. 3. Il faut de la controverse, du conflit sur les valeurs. Le conflit est intrinsèque à la coopération . Identifier valeurs qui divisent/rassemblent. Attention aux non-dits : mettre à plat les différends. Possibilité de créer coop° ds des cadres non coopératifs . Adhésion à un réseau ou à une structure commune ne vaut coopération. Coopération ne se fait pas dans l'entre-soi, dans des collectifs homogènes : tendance à s'enfermer." // 4. En général, financement d'1 seul acteur .
Maxime	2 freins majeurs : 1. Importance du rythme & de la dynamique de la coopération . "La coopération a besoin d'être nourrie. Ce n'est pas quelque chose qu'il faut trop faire traîner." Plutôt choisir de se mettre d'accord sur un petit nombre d'éléments pour commencer la mise en œuvre et éviter l'usure, l'essoufflement du collectif. // 2. Trop d'informels pourraient tuer la coopération . Risque de s'en tenir à des discours => aboutir à des divergences de compréhension. Vocabulaire oral plus variable que l'écrit. "À un moment donné, formaliser la coopération est une forme de garde-fou pour sa réussite."
Laurent	1. Obligation politique ou de pression externe, qui exigerait la coopération d'acteurs , pour des raisons économiques, de rationalisation. // 2. Problème du leadership n'est pas traité . // 3. Sous-estimer les moyens (animation & temps d'animation) // 4. Sous-estimer les tensions concurrentielles . // 5. Incapacité à se donner un temps suffisamment long . // 6. Instabilité des pers. ds emplois courts termes & instabilité géographique pénalise le processus d'intercoopération (ex. rupture de confiance).

Prénom fictif	Outils d'accompagnement à la coopération interorganisationnelle
Louise	Cartographie d'acteurs, de leurs besoins, de ce qu'ils partagent. // Accord de consortium. // Il existe solutions juridiques p. soutenir coopéra° interorga : "mais peut-être qu'on ne pose pas les bonnes questions. Il faut combiner, transformer cadre juridique existant pour définir les rôles de chacun et encadrer la dynamique." Ex. chartes et conventions des Labomobile+." // "Ça ne suffit pas de se dire : on a une bonne convention, un bon accord de consortium."
Lena	" Il n'y pas de mallette à outils que j'utilise systématiquement : cela dépend de la coop°. " // "ça renvoie plus à un choix de posture que d'outils ". Entre animateur de coop° (assurer confiance, circulation d'infos et prise de parole, pluripartialité et non neutre) & acteur de la coop° (contribue au projet pour faire avancer ses idées & se positionne politiquement). // PB : Ellyx souvent renvoyée à posture d'animateur, alors que l'idée serait d'être contributeur. // Outils d'intelligence collective sont inadaptés aux projets d'intérêt général , car trop politiques et sujet de controverse.
Armand	BESOINS "trouver des moyens de formaliser coop° interorga, pour répondre à ttes les Q° qui se posent (propriété, concurrence, etc.)", comme des " supports réels anonymisés qui matérialisent la coopération " (ex. : chartes, lettres d'engagements). // "Avoir de la matière pour montrer les enjeux de la coopération , [...] des points de repères sur ce qui pourrait être mobilisés, ce qui peut incarner ces coopérations. "
Salomé	Outils d'intelligence collective pour s'organiser, réfléchir, produire ensemble (ex. 6 chapeaux de Bono). // Importance des outils simples, pourtant souvent oubliés : le béaba de la coop°, c'est la distribu° de la parole dans les réunions, la prépa° collective des ordres du jour, la distribu° réaliste du temps. // ÉTABLIR DES RÈGLES DE COOPÉRATION. " C'est vraiment important que les règles partent des observations et des expériences vécues par le groupe. [...] Besoin d'un minimum de règles pour démarrer. C'est mieux de formaliser des règles au fur et à mesure, en fonction des besoins et évolutions du projet. Règles varient selon projet.
Loïc	1. Organisation d'un dialogue de mise en commun des attentes avec pédagogie du projet de Jean Vassiliev : qu'est-ce que j'attends a. de ce projet de coopération pour mon organisa° ? b. du groupe qui peut déboucher sur un cadre commun ? c. du processus, des animateurs de la coop° ? // 2. Outils de programmation de projets -> stratégie définissant des étapes possibles. // 3. Outils de projections pour visualiser le résultat attendu. Intérêt de la facilitation graphique. // 4. Outils de médiation et de résolution de conflits pour ne pas s'arrêter à la première tension.

NB : Ce point n'a pas été abordé durant l'entretien avec JB_Coop_Ell_4 & 5.

Prénom fictif	Moyens d'entretenir la coopération
Louise	1. Capacité des acteurs de continuer à se projeter dans un destin commun = vérifier pertinence de coop°. // 2. Partage d'une stratégie commune définie pour coopérer. // 3. Se donner les moyens collectivement , dans une logique d'équité de la contribution, pour partager l'effort.
Lena	1. Enrichissement itératif des actions comme conditions de pérennité ; 2. Partage de l'information : transparence => ça se vit ; 3. Clarifier rôles de chacun de façon transparente. 4. Faire évoluer les rôles (notam. fonction de pilotage) ; 5. Garder une certaine souplesse des règles et du cadre = garantie d'une spontanéité dans la vie du collectif. 6. Maintenir les conditions de réussite.
Armand	1. S'assurer que le projet est toujours le même. // 2. Création de coop° = de connaissances nouvelles , car partage d'idées // 3. Passer du temps ensemble, en dehors du cadre pro. // 4. Entretenir diversité/ouverture vers de nouveaux partenariats, au-delà de son pré carré habituel.
Salomé	1. Passer du temps sur le processus de coopération : un espace pour en parler, des mini-bilans, des évaluations, des états des lieux réguliers. Présence d'un tiers extérieur , à certains moments, peut garantir une forme de neutralité et fluidifier processus. // 2. Besoin de temps conviviaux pour fêter les étapes. // 3. Reconnaître & anticiper crises, tensions, conflits - inhérents à la coop° - pour mieux le prendre en compte, en le dédramatisant, avant qu'ils surviennent pour amortir leurs effets. // 4. Processus de coopération impliquent des cycles, qui nécessite de se reposer des questions de fond sur le projet commun, la finalité. // 5. Entretenir une dynamique continue d'inclusion de nouveaux participants dans le cercle de coopération pour éviter la fossilisation du projet et des rôles de chacun.
Loïc	1. Qualité du dialogue entre parties prenantes de façon régulière et dans un espace dédié. // 2. Avoir défini étapes & objectifs de façon rigoureuse et évaluable , pour avoir un retour d'expériences et d'apprentissages de la coopération = levier pour progresser. // 3. Célébrer les victoires = capacité de valoriser les actions & entretenir l'enthousiasme.

NB : Ce point n'a pas été abordé durant l'entretien avec JB_Coop_Ell_1 et avec JB_Coop_Ell_3, il correspond aux réponses apportées aux questions à propos des conditions de réussites et des sources d'échecs de la coopération interorganisationnelle.

Prénom fictif	Processus de coopération : quelles étapes ?
<i>Louise</i>	Nécessité d'avoir de la coop° depuis le début pour partager le projet : responsabilités afférentes, retombées économiques, ambitions, stratégie, etc.
<i>Lena</i>	1. En amont : identifier motivations des acteurs à coopérer . Attention aux motivations contrastées (ex. celui qui rassemble). // 2. Repérer les acteurs pertinents, légitimes et nécessaires au projet . // 3. Définir l'objet de la coopération . // 4. Formuler une projection commune , qui amène à élargir le 1e cercle de coop° vers d'autres acteurs pertinents et légitimes. 1 nle dynamique de coop° s'enclenche. // 5. Alors, clarifier les modalités d'ouverture et d'inclusion de nvx acteurs. // 6. "Qu'est-ce qui va alimenter et perpétuer la coop° ?"
<i>Armand</i>	1. Bien se connaître, bien se positionner : rôle R&D => état de l'art existant pour identifier acteur clé ; 2. Interconnaissance organisationnelle des enjeux stratégiques respectifs => être suffisamment en confiance pour se livrer.
<i>Salomé</i>	Coop°, liée à la création de connaissances nouvelles, dc passe par le partage d'idées, de controverses . // Il y a autant de trajectoires que de projets . // Importance du récit collectif à construire, du fait de l'hétérogénéité des acteurs. // Comment vraiment un ensemble d'acteurs hétérogènes portent ensemble un projet commun ?
<i>Loïc</i>	Étapes : 1. interconnaissance, 2. coconstruction, 3. mise en action, 4. évaluation, qui doivent embarquer tout le monde jusqu'au bout . Ne pas laisser des acteurs de côté. // Interconnaissance préalable des acteurs facilitent coop°. Si pas de connaissance interperso entre personnes des orga impliquées : plus compliqué. " Le déclenchement de la coopération passe par une réalisation commune (ex. : organiser un événement), permettant un rapprochement des orga° qui apprennent à se connaître, construisent des liens, découvrent "des zones de divergences" à traiter. Ne pas s'engager trop vite dans une coopération bâtie sur un discours , car la mise en œuvre est déterminante.
<i>Maxime</i>	1. L'étape essentielle : clarification des attentes spécifiques de chaque orga° et représentant des orga°, avec un engagement d' authenticité , y compris sur enjeux "mesquins". Besoin de construire des compréhensions partagées des enjeux de chaque orga° . // 2. Se donner des jalons de références pour faire avancer le projet. // 3. Organiser un dialogue régulier, qui inclut une réflexion stratégique . // 4. Prévoir les moyens d'animation du processus .

NB : Pour JB_Coop_Ell_3, ce point correspond aux réponses apportées aux questions à propos des conditions de réussites et des sources d'échecs de la coopération interorganisationnelle.



8.8. Tableau de synthèse des entretiens réalisés

8.8.1. Sur les projets d'innovations sociales

Nombre d'entretiens par terrains	Code entretiens	Nom de la structure	Fonction du référent au sein de la structure	Date de l'entretien
8 EcoSystème	JB_Eco_1	Licoornes	Porteur du projet Licoornes	mars-21
	JB_Eco_2	Commown	Associé et Responsable de la communication	mars-21
	JB_Eco_3	Mobicoop	Président executif	avr-21
	JB_Eco_4	Fondation Macif	Chargée de programmes d'innovation sociale et partenariats nationaux	mars-21
	JB_Eco_5	Coopcircuit	Membre de Coopcircuits	mars-21
	JB_Eco_6	Finacoop	Fondateur et PDG Finacoop	mars-21
	JB_Eco_7	Railcoop	Responsable du système d'informatique	avr-21
	JB_Eco_8	Osons les Jours Heureux	Membre d'Osons les Jours Heureux et de l'AG permanente du Collectif pour la Transition Citoyenne	mai-21
7 Labo Citoyen	JB_Med_1	Saint Médard et Saint Aubin en transition	Membre de St Médard et St Aubin en Transition	avr-21
	JB_Med_2	Saint Médard en Jalles Demain	Membre de SMJD	avr-21
	JB_Med_3	Les Grafes - Diagonales citoyennes	Membre des Grafes	avr-21
	JB_Med_4	Agent municipal	Directeur du service de la transition écologique	avr-21
	JB_Med_5	Elu municipal	3e adjoint à la participation citoyenne et vie démocratique	avr-21
	JB_Med_6	Elu municipal	Conseiller municipal délégué à la Convention citoyenne, au pacte pour la transition	avr-21
	JB_Med_7	Elue municipale	4e adjointe à la transition écologique et enjeux environnementaux	avr-21

NB : Les deux premières lettres du code de l'entretien se réfère à la personne qui a réalisée l'entretien. JB pour Justine Ballon, JO pour Jade Omer et PB pour Pauline Bendjebbar.

Source : J. Ballon, septembre 2021.

8.8.2. Sur l'accompagnement de la coopération interorganisationnelle

Code entretiens	Surnom	Fonction au sein de la structure	Date de l'entretien
JB_Coop_Ell_1	Louise	Salariée, Ellyx	22/03/21 - 14h/14h30
JB_Coop_Ell_2	Armand	Salarié-associé, Ellyx	23/03/21 - 16h30/17h
JB_Coop_Ell_3	Lena	Salariée-associée, Ellyx	24/03/21 - 14h/14h30
JB_Coop_Ell_4	Salomé	Salariée, Ellyx	22/03/21 - 15h/15h30
JB_Coop_Ell_5	Loïc	Salarié-associé, Ellyx	30/03/2021 - 14h/14h30
JB_Coop_Au_1	Maxime	Accompagnant & entrepreneur coopératif, Manufacture coopérative	15/04/2021 - 16h/16h30
JB_Coop_Au_2	Laurent	Accompagnant & auteur sur la coopération, Manufacture coopérative	28/04/2021 - 17h/17h30

8.9. Listes des documents analysés pour les deux monographies

8.9.1. Écosystème/Licoornes

1. Réponse AAC + Tableau excel.
2. Synthèse analyse de l'AAC
3. Mémoire Jérôme du Boucher
4. Projet & notes réunions été 2019
5. Doc présentation Licoorne, oct 2020
6. Réunion Licoornes du 12 mars 2020
7. Doc présentation Écosystème, nov 2020
8. Doc réunion dirigeants, janv 2021
9. Licoornes, Business social, janv. 2021
10. Licoornes, reformulation, saatchi & saatchi
11. Licoornes, workshop, saatchi & saatchi
12. Licoornes, CR réunion dirigeants, janv 2021
13. Business social, janv. 2021
14. Licoorne, reformulation, saatchi & saatchi
15. Licoorne, workshop, saatchi & saatchi
16. Article Reporterre Licoornes
17. Article L'Humanité Licoornes
18. Site internet Licoornes + Publications sur Réseaux sociaux : Twitter, Instagram
19. CR séminaire septembre
20. Écosystème, CR séminaire, août 2019

21. Site internet du Collectif Transition Citoyenne
22. Collectif Transition Citoyenne, Rapports d'activités, 2020.
23. CR, copil bimensuel

8.9.2. Laboratoire Citoyen de Saint-Médard-en-Jalles

1. Charte Labomobile+, décembre 2020.
2. Planning d'actions, novembre 2020.
3. Grille des effets, décembre 2020.
4. Comptes-rendus de réunions de comité de pilotage, 2021.
5. Contrat de coopération SMJD, UdG, mai 2020.
6. Présentation des Girafes, décembre 2016.
7. Place de la République demain, Résultat du questionnaire, Les Girafes, décembre 2016.
8. Questionnaire, La place de la République demain, les Girafes, mars 2018.
9. Courrier aux associations, Labo Citoyen de la Transition, avril 2021.
10. Pacte de la Transition SMJ signé, 30 septembre 2020.
11. Délibération municipale, Place de la République, 2017.
12. Proposition de déploiement du Labo, Labomobile+, juin 2021.
13. Proposition d'animation ateliers novembre 2021, Labomobile+, octobre 2021.
14. Présentation Labo citoyen de la Transition, avril 2020.
15. INSEE, 16/02/2021 : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=COM-33449>
16. Articles de presse sur France Bleu⁶⁶, sur Sud Ouest⁶⁷.
17. Page Wikipédia, 2020 : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Saint-M%C3%A9dard-en-Jalles>

8.10. Principes et mesures du Pacte pour la Transition

Principes

Principe A : Sensibilisation et formation à la transition

Impulser et soutenir des actions de sensibilisation et de formation sur la transition auprès de différents publics : élu·es, agent·es territoriaux, jeunes, habitant·es, acteurs économiques, etc.

⁶⁶ URL : <https://www.francebleu.fr/infos/politique/municipales-a-saint-medard-en-jalles-un-collectif-citoyen-1583427977>

⁶⁷ URL : <https://www.sudouest.fr/gironde/saint-medard-en-jalles/saint-medard-en-jalles-un-elu-ecologiste-prie-de-demissionner-1247625.php>

Principe B : Co-construction des politiques locales

Engager un processus de construction collective des politiques locales, en associant élu·es, citoyen·nes, agent·es et représentant·es des acteurs locaux, notamment pour la mise en œuvre et le suivi des engagements du Pacte pour la Transition.

Principe C : Intégration des impacts à long terme et de l'urgence climatique et sociale

Pour répondre à l'urgence climatique et sociale, intégrer des critères environnementaux et sociaux, ainsi que les impacts à long terme décisifs dans les arbitrages des projets locaux et dans l'organisation de la commune et ses groupements.

Les 32 mesures

- #01. Se doter d'une politique ambitieuse d'achats publics responsables (incluant des dispositions sociales, environnementales et locales).
- #02. Financer les projets de la commune prioritairement par des prêts issus de sources de financements éthiques.
- #03. Mener une politique de sobriété, d'efficacité énergétique et d'alimentation à 100% en énergie renouvelable et locale des bâtiments, véhicules communaux et éclairage public.
- #04. Donner la priorité au logiciel libre dans le service public pour une informatique au service de l'intérêt général.
- #05. Appuyer la structuration de filières paysannes, bio et locales, rémunératrices pour les agriculteurs et agricultrices.
- #07. Proposer une alimentation biologique, moins carnée, locale et équitable dans la restauration collective.
- #08. Préserver et développer les trames vertes (couvert végétal), bleues (cycles de l'eau), brunes (sol) et noires (éclairage) pour redonner sa place au vivant sur le territoire.
- #09. Mettre fin au développement de grandes surfaces commerciales sur le territoire.
- #10. Protéger la ressource en eau, en assurer une meilleure qualité et un accès garanti à toutes et tous, en la considérant comme un bien commun.
- #11. Mettre en œuvre une démarche territoire à énergie positive ou plan climat citoyenne ambitieuse, en réduisant au maximum les consommations d'énergie et en développant la production et la consommation d'énergie renouvelable notamment citoyenne.
- #12. Soutenir les rénovations à haute efficacité énergétique en accompagnant en particulier les ménages en situation de précarité énergétique.
- #13. Contribuer à la fin des projets et infrastructures qui augmentent les émissions de gaz à effet de serre et font reculer la biodiversité.
- #14. Renforcer l'offre, l'accès et l'attractivité de transports en commun sur le territoire.
- #15. Donner la priorité aux mobilités actives (marche, vélo) dans l'espace public.
- #16. Limiter la place des véhicules les plus polluants et des voitures individuelles en ville.
- #17. Développer une logistique urbaine du transport des marchandises adaptée aux caractéristiques de la commune.
- #18. Impulser et financer une démarche collective de prévention, réemploi, valorisation des déchets en

régie ou avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire.

#19. Mettre en place une tarification incitative à la réduction et au tri des déchets pour tous les acteurs de la commune.

#20. Développer les habitats participatifs et des écolieux accessibles à toutes et à tous en favorisant l'émergence de nouveaux projets, en sensibilisant à l'habitat participatif, et en soutenant les projets actuels.

#21. Assurer l'accueil, l'accompagnement et la réinsertion des personnes en difficulté.

#22. Limiter la place de la publicité dans l'espace public.

#23. Assurer un accès et un aménagement de l'espace public non discriminant, assurant l'usage de tous et toutes, y compris des personnes les plus vulnérables.

#24. Garantir l'accès à un logement abordable et décent pour toutes et tous.

#25. Proposer gratuitement des lieux d'accompagnement au numérique avec une assistance humaine à destination de toutes et tous.

#26. Créer des dispositifs publics de premier accueil, à dimension humaine et en lien avec les acteurs associatifs, où pourraient se rendre librement les personnes étrangères à leur arrivée sur le territoire, quel que soit leur statut.

#27. Favoriser l'inclusion des personnes les plus éloignées du monde du travail avec une politique locale de l'emploi tournée vers la transition écologique du territoire et à dimension sociale.

#28. Mettre en place et renforcer les dispositifs de participation, d'initiative citoyenne, de co-construction de la commune et de ses groupements.

#29. Créer une commission extra-municipale du temps long pour représenter les intérêts de la nature et des générations futures, et s'assurer de l'adéquation des grands projets des communes et de leurs groupements avec les enjeux écologiques, sociaux, climatiques de moyen et long terme.

#30. Co-construire avec tous les acteurs concernés une politique associative locale volontariste (pour soutenir le dynamisme et la vitalité économique des initiatives associatives et citoyennes du territoire, garantir leur accessibilité à la plus grande partie de la population, reconnaître et protéger leur rôle critique et délibératif).

#31. Mettre à disposition des initiatives associatives et citoyennes du territoire, les espaces et ressources pour favoriser leur collaboration, le lien social et le développement de tiers-lieux (espaces d'expérimentation, de partage, de co-gouvernance, etc.) largement ouverts à l'ensemble des habitant·es.

#32. Adhérer aux monnaies locales complémentaires et citoyennes et les mettre en place dans les services publics de la commune et de ses groupements, dans les budgets participatifs et dans le soutien aux associations.

Source : <https://www.pacte-transition.org/#mesures> – Consulté le 01/09/2021