S'organiser en écosystème pour transformer la société : les cas des Licoornes et du Laboratoire citoyen de la Transition[1]

Pour être en capacité de changer la société, il y a un enjeu à s'organiser collectivement pour agir sur les institutions, les représentations sociales, le système socioéconomique. Des acteurs (associations, coopératives, collectivités) choisissent la coopération pour porter des projets d'innovation sociale. Cette analyse s'intéresse aux dynamiques et aux modalités de cette coopération entre plusieurs organisations comme des écosystèmes d'innovation sociale, afin de comprendre leur potentiel de transformation sociale.

Aujourd'hui, la notion d'écosystème est très présente dans les discours des acteurs sociaux (comme l'Avise[2]), des institutions publiques (comme la Commission européenne), mais aussi des chercheur·ses (comme Benoît Lévesque). Galvaudée, cette expression révèle aussi un mouvement dynamique où la coopération entre plusieurs organisations devient centrale pour créer les conditions d'une transformation sociale. La notion d'**écosystème d'innovations sociales** qualifie un ensemble d'acteurs s'organisant dans une perspective d'innovation sociale (IS).

Vincent Van Gogh, *La Nuit étoilée*, 1888 (Musée d'Orsay, Paris)

1 Cette réflexion est issue d'une recherche postdoctorale en économie – réalisée en 2021 – sur la coopération interorganisationnelle dans les écosystèmes d'innovation sociale dans le cadre du laboratoire commun Destins, l'association de la coopérative Ellyx et quatre laboratoires de sciences humaines et sociales de l'université de Poitiers. Pour consulter le rapport complet : c'est ici (https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03625381).

2 L'Avise est une agence française d'ingénierie qui travaille avec des institutions publiques et des organisations privées pour développer l'économie sociale et solidaire (ESS) et l'innovation sociale en France.

Publié sous licence Creative Commons – APMC Smart. Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Il s'agit ici de présenter une partie des résultats d'une recherche sur les dynamiques et les caractéristiques d'écosystèmes émergents dans le champ de l'IS, en apportant des repères pour mieux qualifier ce qu'on entend par «écosystèmes d'innovation sociale». Pourquoi et comment se constituent-ils? Quelles sont leurs caractéristiques? Quels sont les dynamiques et les rapports entre les organisations? En filigrane, l'objectif est de comprendre, au moment de l'émergence, en quoi l'organisation en écosystème favorise le passage d'innovation sociale (changement au niveau des organisations) à une transformation sociale (changement au niveau des institutions): une question récurrente en économie sociale. Ce travail est basé sur une enquête qualitative[3] menée auprès de deux projets en émergence: les Licoornes et le Laboratoire citoyen de la Transition (dit Labo).

Quelques définitions préalables

Qu'est-ce qu'une innovation sociale?

Dans une perspective institutionnaliste, on peut définir une innovation sociale (IS) à partir de cinq éléments[4]:

— **L'origine**: une intention, une intervention d'acteurs sociaux (comme une association) cherchant à répondre à une aspiration sociale (un changement de pratiques en rupture avec celles qui dominent), à un besoin social (comme des logements insalubres) ou pour «*apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action*»[5] (offert par un financement par exemple) ;

— **La finalité**: la modification des relations sociales (vers plus d'égalité), du cadre d'actions et des orientations culturelles, donc des «cadres institutionnels qui façonnent les rapports dans la société»[6] (comme la législation) ;

— **Les modalités de diffusion** passent par «une traduction» de l'IS (et non de reproduction), c'est-à-dire une adaptation en fonction du territoire, des acteurs impliqués, de leur histoire, des moyens à disposition ;

— **Les résultats**: de nouvelles façons de satisfaire des besoins et résoudre des problèmes sociaux ;

— **Le processus** construit collectivement et démocratiquement impliquant les bénéficiaires[7].

Dans cette perspective, l'IS constitue «*l'une des principales voies à partir desquelles les sociétés se refont*»[8]: elle porte ainsi une transformation sociale.

Pour illustrer cette définition, prenons l'exemple de Smart. À l'origine, il s'agit de répondre aux besoins de

3 14 entretiens semi-directifs, 20 observations participantes et une analyse documentaire.

4 Richez-Battesti, Petrella et Vallade, 2012

5 Bouchard, Evers et Fraisse, 2015

6 *Ibidem*

7 Besançon, Chochoy et Guyon, 2013

8 Richez-Battesti, 2008

Publié sous licence Creative Commons – APMC Smart. Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

travailleur·ses souhaitant être autonomes, tout en bénéficiant d'une protection sociale, selon une aspiration solidaire. Porteuse d'une transformation sociale, Smart cherche à faire évoluer les cadres organisationnels et institutionnels pour favoriser l'émancipation sociopolitique et économique des travailleur·ses autonomes, par la construction d'un cadre de travail qui se veut mutualiste. Pour cela, Smart se diffuse en Europe en s'adaptant aux cultures et institutions des pays. En matière de résultats, Smart répond aux besoins de plus de 30 000 travailleur·ses autonomes belges en leur donnant accès à des outils et des moyens mutualisés pour améliorer leurs conditions de travail, et en défendant leurs droits sociaux. Ce processus d'innovation sociale se construit collectivement et démocratiquement, car ils impliquent les travailleur·ses autonomes bénéficiaires.

Qu'est-ce qu'un écosystème d'innovation sociale ?

Fondamentalement collectifs et territoriaux, les écosystèmes d'innovation sociale visent à répondre à un besoin social ; ils mobilisent des ressources plurielles (notamment le bénévolat) et visent une production plurielle (marchande, réciprocitaire, etc.). Il existe une diversité d'écosystèmes d'IS[9]. Ils peuvent regrouper des coopératives au niveau national, comme la Fédération des Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE)[10], des entrepreneurs sociaux au niveau international, comme Ashoka[11], ou des organisations au niveau d'un territoire comme les Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) en France[12]. En mettant l'accent sur l'importance des conditions systémiques et environnantes, cette notion permet d'identifier ses acteurs, ses ressources, son organisation, ses déterminants pour comprendre ses dynamiques et les effets qu'elle produit, en modifiant les représentations sociales (sur la pauvreté par exemple), en transformant les institutions[13].

On peut définir un **écosystème d'innovations sociales** comme :

— 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

9 Lévesque, 2016

10 Localisée en France, elle accompagne les CAE dans leur développement et leur ambition, qui promeut l'entrepreneuriat salarié, et favorise les synergies et les échanges entre coopératives. Pour en savoir plus sur les CAE, cf. Analyse n°11/2021.

11 Organisation internationale qui soutient des « entrepreneurs sociaux innovants » pour augmenter leur impact sociétal dans « l'éducation, la formation, la santé, la lutte contre les discriminations, la défense de l'environnement, le développement durable, etc. » (Source : Wikipédia).

12 Démarche partenariale et territoriale rassemblant des acteurs privés, de l'ESS, et universitaires pour mutualiser, interagir, animer des dynamiques de coopération autour d'une filière par exemple.

13 Lévesque, 2016 ; Tassadit et Bouchard, 2016

Publié sous licence Creative Commons – APMC Smart. Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

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[14] .

C'est donc pour dépasser le niveau organisationnel d'innovations que des acteurs compétents et complémentaires se rassemblent en écosystème d'IS pour porter une critique et transformer les institutions établies qui régulent la société et l'économie. Ces dynamiques de coopération interorganisationnelle sont étudiées ici en considérant l'histoire et l'évolution de l'écosystème, sa finalité sociopolitique, ses ressources et productions plurielles, les rapports et les tensions entre les acteurs, dans l'organisation et les effets produits.

Analyse de deux écosystèmes d'innovations sociales

Les Licoornes

Les Licoornes constituent un écosystème d'IS, qui rassemble neuf sociétés coopératives d'intérêts collectifs (SCIC)[15], organisées en association depuis juin 2021 (cf. tableau ci-dessous) autour d'un comité de pilotage bimensuel et des réunions de dirigeants bimestrielles. Elles 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. Leur finalité sociopolitique est de construire un écosystème coopératif alternatif en réponse aux défis environnementaux et sociaux, une alternative au capitalisme.

14 Définition qui s'appuie sur un travail en cours (Ballon et Celle, 2021).

15 Ce statut juridique français rassemblent des coopératives qui ont la particularité de répondre à un intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale, en plus d'être multisociétaires, puisque leurs sociétaires sont des consommateur·rices, des producteur·rices, des salarié·es, des partenaires privés et publics, etc.

Publié sous licence Creative Commons – APMC Smart. Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Tableau 1 : Composition de l'écosystème

Organisation	Secteur	Activité
Enercoop	Énergie	Fournisseur d'électricité 100% renouvelable et développement de la production d'énergies renouvelables.
Mobicoop	Mobilité	Plateforme de covoiturage, gestion de flotte de véhicules d'entreprises, mobilité solidaire, auto-stop organisé.
La Nef	Banque	Coopérative de finance solidaire pour des projets écologiques, sociaux et culturels.
Label Emmaüs	Occasion	Site de e-commerce multi-vendeurs français dont le catalogue est alimenté par des acteurs d'Emmaüs & de l'ESS.
Railcoop	Ferroviaire	Opérateur ferroviaire, qui vise à reconnecter et développer les territoires par le train à taille humaine.
Commown	Informatique	Service de location longue et courte durée du matériel informatique.
Telecoop	Téléphonie	Opérateur télécom engagé dans la transition écologique et solidaire et la sobriété numérique.
Coopcircuits	Alimentation	Plateforme de distribution alimentaire libre et cogérée en circuits courts.
Citiz	Mobilité	Réseau coopératif d'autopartage proposant la location de voiture en libre-service.

Les SCIC partagent des intérêts stratégiques de développement économique dans une perspective de transition écologique. Elles font le choix de coordonner leurs actions de communications, mutualiser à terme certaines fonctions et certains outils de gestion, en commençant à coopérer entre coopératives.

Leur spécificité ? Reprendre les stratégies de communication des entreprises à but lucratif. Selon une visée commune, elles mènent des activités politiques, sociales et commerciales pour accroître leur influence et réduire leur dépendance vis-à-vis de leur environnement concurrentiel et institutionnel.

Si les relations entre les SCIC sont plutôt favorables, plusieurs tensions sont sous-jacentes : intérêts différents du fait de l'ancienneté et la taille, variables selon les SCIC, créant des participations inégales aux temps de co-construction, des tiraillements internes à certaines coopératives interrogeant

sur le rôle et la place des Licoornes (telle une crainte de concurrence). L'écosystème entretient un rapport critique aux institutions représentatives des coopératives (comme la Confédération générale des sociétés coopératives et participatives[16]) et aux institutions publiques, en particulier les administrations centrales, le gouvernement et les ministères.

Ce travail commun conduit à la construction de synergies propices aux échanges entre coopératives sur l'animation de leur sociétariat. Les discussions autour de leur stratégie d'actions enrichissent les réflexions de chaque SCIC. Mais pour pérenniser leurs actions, leur défi est de trouver les ressources et les moyens suffisants pour mettre en œuvre leur projet. De plus, leur reconnaissance reste encore limitée à certains cercles militants. Si l'aventure des Licoornes ne fait que commencer, elles diffusent déjà une vision du monde alternative au « modèle capitaliste », soutenues par des acteurs de l'ESS, certains médias ainsi que des financeurs.

Le Laboratoire citoyen de la Transition (Labo)

C'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. L'écosystème rassemble Saint-Médard et Saint-Aubin en Transition[17], les Girafes-Diagonales[18], Saint-Médard-en-Jalles Demain (SMJD)[19], les élus municipaux de SMJD et de l'Union de la Gauche (au niveau municipal) ainsi que certains agent·es des services municipaux. Ce projet est impulsé par une liste citoyenne, qui s'est présentée aux élections municipales de juin 2020, qu'elle a remportées en s'alliant avec l'Union de la Gauche.

Les acteurs se sont accordés 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). Concrètement, les activités du Labo consistent à garantir la mise en œuvre des maisons citoyennes par les élu·es et les agent·es municipaux·ales, animer la participation citoyenne par des débats réguliers au sein de la ville, élaborer des indicateurs de bien-être et une feuille de route de la trajectoire d'une Transition pour la ville (cf. Figure 2 ci-après).

16 Réseau des SCOP, des SCIC et des CAE, la CGSCOP est en France l'instance de représentation nationale auprès des acteurs politiques, économiques et sociaux.

17 Collectif qui vise à sensibiliser au réchauffement climatique et aux conséquences pour la population en organisant des actions et des conférences.

18 Mouvement citoyen non partisan qui vise à faire vivre la démocratie locale et favoriser la participation citoyenne.

19 Collectif citoyen qui vise à représenter aux élections les citoyens sans programme politique.

Publié sous licence Creative Commons – APMC Smart. Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Figure 2 : Schéma représentant l'innovation sociale du Labo

Source : Labo citoyen de la Transition, Labomobile+, décembre 2020.

Les acteurs se retrouvent autour de valeurs et de 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. 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 du projet. Les activités politiques 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 acteurs, qui ajoutée à l'horizontalité et la transparence dans les décisions et les rapports, facilitent clairement une dynamique propice à l'IS. L'une de ses faiblesses, c'est la présence d'un leader charismatique[20], 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 sa capacité à engager des actions après et pendant une période de crise sanitaire avec les restrictions de mise en œuvre d'actions participatives. 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.

20 Qui interroge l'avenir de la dynamique si cette fonction n'est pas davantage partagée.

Publié sous licence Creative Commons – APMC Smart. Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Conclusion

La notion d'écosystème d'innovation sociale permet de mieux comprendre la genèse, le processus de constitution et d'organisation de plusieurs organisations œuvrant dans une perspective de transformation sociale.

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 dès son émergence. 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. L'organisation se fait à tâtons, selon un processus d'essais-erreurs. Les acteurs mobilisent des outils d'intelligence collective inspirés de la sociocratie, dont ils sont familiers, ce qui fluidifie l'organisation de l'écosystème.

L'identification de la pluralité des **productions, des ressources et des relations**, au-delà du marché, est essentielle pour comprendre la constitution et la pérennisation d'un écosystème d'IS. 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 et politiques, bénévolat) et des différences (les ressources mobilisées diffèrent selon le type de projet). Pour caractériser et comprendre un écosystème d'IS, et ses capacités de transformation sociale, il importe d'apprécier les modalités de valorisation des productions, au-delà des dimensions marchandes et quantitatives.

Concernant les **modalités utilisées pour accroître leur influence et réduire leur dépendance vis-à-vis de leur environnement concurrentiel et institutionnel**, voire même le transformer, les écosystèmes d'IS sont plus en difficulté, cherchant, testant des outils, des espaces et moyens propices. Si le Labo n'est pas complètement entré dans cette démarche pour l'instant, les Licoornes se constituent justement suite aux résultats peu fructueux obtenus lorsqu'elles agissent «seule» pour faire évoluer les mentalités, influencer les personnes politiques et modifier les lois.

Concernant **les rapports entre les acteurs de l'écosystème**, voire les tensions ou conflits, 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 (comme la pratique de l'intelligence collective). Cette situation facilite le processus, notamment parce que les acteurs tendent à partager leurs questionnements, leurs désaccords de façon plutôt transparente. Mais, la présence de leaders disposant d'un certain pouvoir peut induire des rapports inégaux, que l'organisation de l'écosystème peut réguler.

Publié sous licence Creative Commons – APMC Smart. Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Par la rupture qu'ils expérimentent, ces écosystèmes d'IS émergeants engagent un rapport de force conflictuel avec des institutions et des dynamiques historiques. Les acteurs cherchent à organiser un ensemble d'actions pour agir, influencer et transformer leur environnement, ce qui peut notamment passer par du plaidoyer. Pour engager ce travail, c'est 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'IS. La transformation est un processus de longue haleine, nécessitant de la patience, de la persévérance, de la souplesse et des ressources, ce qui nécessiterait de poursuivre cette analyse au-delà de l'émergence.

Justine Ballon
Juin 2022

Sources et ressources

Besançon Emmanuelle, Chochoy Nicolas et Guyon Thibault, *L'innovation sociale. Principes et fondements d'un concept*, Paris, L'Harmattan (L'esprit économique), 2013

Bouchard Marie J., Evers Adalbert et Fraisse Laurent, « Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation », in *Sociologies pratiques*, vol. 2, n°31, 2015, pp. 9-14

Lévesque Benoît, « Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes ? », in *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, n°54, 2016

Richez-Battesti Nadine, « Innovations sociales et territoires : une analyse en termes de proximité. Une illustration par les banques coopératives », in Zaoual Hassan (dir.), *Développement durable des territoires : économie sociale environnement et innovations*, Paris, L'Harmattan, 2008, pp. 61-87

Richez-Battesti Nadine, Petrella Francesca et Vallade Delphine, « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, vol. 2, n°38, 2012, pp. 15-36

Tassadit Zerdani et Bouchard Marie J., « Réseau de la finance solidaire et responsable au Québec. Co-construction d'un champ institutionnel dans l'écosystème d'économie sociale et solidaire », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, n°54, 2016

Publié sous licence Creative Commons – APMC Smart. Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles