



**Comment changer d'échelle
une expérimentation sociale/sociétale ?
exemple du projet Roubaix Zéro déchet**

ENSci
LES ATELIERS

Audrey LECLERCQ - 2020/2021
sous la direction de Stéphane Gauthier
Mastère Innovation by Design



REMERCIEMENTS

Rencontres, ouvertures d'esprit, expériences, ... l'ENSCI et son Master Innovation By Design ont été une formidable expérience pour moi, l'impression d'être à la bonne place et de trouver des gens qui me ressemblent. Peut-être est-ce une vraie symbolique : dans une période complexe, le Design par son nouveau regard, ses horizons ouverts, sa mobilisation du sensible, et sa matérialisation, apporte des réponses et surtout, du plaisir.

Je remercie toutes les personnes que j'ai eu le plaisir de rencontrer et interviewer, pour leur disponibilité, leur partage et leur inspiration. Ce sont des moments précieux.

Un grand merci aux compères de l'IBD qui ont vécu avec moi les alternances entre visio et présentiel. J'aurais aimé passer plus de temps avec chacun d'entre vous.

Enfin, je tiens chaleureusement à remercier Stéphane Gauthier, mon responsable de thèse, Matthias et Sophie pour leurs précieux conseils. Bien sûr, je n'oublie pas Geneviève et Caroline ; merci de veiller au bon déroulement du Mastère, surtout en ces temps agités.

SOMMAIRE

Introduction	4		
L'innovation sociale et ses enjeux	5	Du Design comportemental au changement démocratique	36
Les innovations techniques ou technologiques	5	Les apprentissages des théories du changement de comportement	36
Particularités de l'innovation sociétale	5	Faire le premier geste	38
BIG or SMALL is beautiful ?	6	Ancrer les nouvelles habitudes dans le temps	40
Le POC Roubaix Zéro Déchet	8	Du changement d'habitudes au changement démocratique	40
Quand l'expérimentation voudrait changer de braquet	10	Application au POC Roubaix Zéro Déchet	41
Le changement d'échelle, un cap difficile	10	L'analyse du projet par les outils du Design	41
Beaucoup pour l'expérimentation, peu pour le passage à l'échelle	10	Premières pistes de stratégies de déploiement	41
Quand change-t-on d'échelle ?	11		
Les mots : massifier ou mettre à l'échelle ?	12	Conclusion	43
Changer pour quelles échelles ?	13	Annexes	44
		Sources	47
Franchir le « Chasm »	14		
Les courbes d'adoption de l'innovation	14		
Les stratégies de changement d'échelle	15		
Synthèse des méthodes traditionnelles du changement d'échelle	19		
Les espaces d'articulation, sources d'innovation et de design	22		
Voir du plein au lieu du vide	22		
Designer la confiance, pour créer le lien	23		
Des alliances innovantes, passerelle d'acteurs	24		
Des partenariats économiques innovants, passerelle de financements	27		
De la minorité à la majorité, passerelle de publics	29		
Du local au national, passerelle de territoires	31		
De la création individuelle à la créativité collective, passerelle de cultures	32		
Du spécialiste au coopérateur, métier de passerelles	33		
La réinterprétation de la courbe d'innovation par le design et pour les innovations sociétales	34		

INTRODUCTION

Avec plus de vingt ans à mobiliser les gens, à expliquer les phénomènes et à chercher à convaincre de l'urgence de changer notre rapport à notre environnement, j'ai pu percevoir des évolutions profondes au sein de la société. Grâce aux multiples signaux d'alerte (rapport du GIEC, etc.), la société a une envie de changement ... ou du moins comprend qu'elle doit changer. Et si la population est désormais consciente et réceptive, reste à lui donner les clés d'actions pour l'accompagner dans sa transition.

Mais elle n'est pas la seule à devoir changer. Les acteurs publics, les acteurs associatifs ou économiques engagés dans des projets innovants doivent modifier leurs approches et leurs méthodes. En effet, pour avoir un effet réellement transformateur, les projets de transition écologique doivent passer de l'initiative bon enfant au public limité, à l'ensemble de la société.

Cette ambition méritait bien un sujet de thèse professionnelle. Alors comment changer d'échelle, une innovation sociétale / sociale ?

La plongée dans le sujet a commencé avec Cynthia Fleury, philosophe, qui balaye le terme de massification – le vocable est important – ; des professionnels qui réfutent catégoriquement l'idée qu'un porteur de projet puisse travailler aussi à sa mise à l'échelle – visiblement il y a des idées très ancrées – ; des créateurs qui imaginent grossir « naturellement » - plus dure sera la chute.

Le sujet apparaît riche et déjà très cadré. La généralisation étant souvent l'objectif ultime d'une action, chaque domaine d'activité a sa théorie, tant en médecine, dans le commerce, l'informatique, l'aide sociale, etc. sur *Comment faire pour faire adopter par toute la population mon innovation, mon idée, mon objectif ?*

Initialement, j'imaginai rassembler tous ces « bons » conseils pour en faire une synthèse et les appliquer au projet Zéro déchet que je pilote dans mon activité professionnelle. Pourtant, ils ne m'ont pas réellement satisfaite ; j'avais même l'impression de faire fausse route. Il était urgent de prendre du recul. On pose tout.

L'idée a été de requestionner le projet Zéro déchet sous l'angle du Design et d'approfondir des approches au-delà des idées classiques parce qu'elles me paraissaient plus prometteuses. De nouveaux champs se sont alors ouverts, chacun pouvant devenir à lui seul un sujet de recherche à part entière.

L'actualité virale et vaccinale a apporté au sujet un terrain de démonstration hors norme. Imaginez des pouvoirs publics dont l'objectif est de faire adopter de nouveaux gestes quotidiens et de vacciner les populations en masse. Design comportemental, adoption de la vaccination conforme à la courbe de Moore, nudge, etc. **Un déluge de méthodes socio-psychologiques dans la quasi-totalité des sphères de la vie de toutes les populations et ce, presque partout sur la planète !**

Cet exercice à marche forcée est intéressant à plus d'un titre. Il pose notamment la question des limites du sujet. Dictature pour certains, esprit de solidarité pour d'autres ; manipulation et culpabilisation pour les uns, information et responsabilisation pour les autres. A quels moments la liberté individuelle est-elle atteinte ? Jusqu'où a-t-on le droit et/ou le devoir d'aller pour sauver des vies ? Est-ce l'annonce du combat futur : **Liberté individuelle versus Avenir collectif ?**

Face à l'urgence écologique et l'incertitude du monde, le recours à des approches autoritaires pourrait constituer une réponse attractive et « simple ». Après tout, l'exemple du Crédit Social chinois qui note les citoyens en fonction de leurs « bons » gestes pourrait apparaître comme une réponse efficace ...

Les problèmes auxquels nous sommes aujourd'hui confrontés sont multiples et complexes. Jamais l'Humanité n'a été confrontée à un tel challenge et à une telle obligation de résultats. Alors, face aux tentations de simplification à outrance, l'éthique du Design (l'empathie, le soin, l'honnêteté, etc.) est de respecter chacun en tant qu'être sensible et sensé, et d'apporter des réponses accessibles à tous.

Mon parti pris est de m'inscrire dans cette approche humaine et démocratique, avec des solutions s'appuyant sur l'intelligence individuelle et collective pour construire un Avenir viable. Le Futur nous dira s'il s'agit d'une belle utopie ...

Ce rapport n'a pas la prétention de révolutionner le sujet. Il est plutôt une synthèse des recherches et des approches en cours qui me semblent être les plus porteuses pour les projets de transformation sociétale. Il donne à voir les espaces dans lesquels le Design est pertinent et peut apporter des solutions dans un monde complexe. Appliquées au projet Zéro Déchet, elles permettent de redonner de nouvelles perspectives et de proposer une stratégie de déploiement à l'ensemble du territoire.

L'INNOVATION SOCIALE ET SES ENJEUX

Les innovations techniques ou technologiques

Quand on parle d'innovation, nous pensons immédiatement innovation technique ou technologique. Le dernier Iphone, la voiture électrique, la télévision, etc. Elles ont envahi nos vies au quotidien. Comment ces technologies ont-elles été intégrées par chacun d'entre nous ?

Dans son cours sur le *Design de services digitaux*, Pierre Garner de Elium explique que les technologies passent souvent du **stade collectif au stade personnel**, puis se diffuse dans tous les domaines. Cette évolution est permise grâce à la **miniaturisation progressive** de ces technologies.

Pour Pierre Damien Huyghe, il s'agit d'un processus en plusieurs temps : « *Pour qu'une invention soit cultivée, elle doit rencontrer un marché. Mais dans un premier temps, elle ne peut être couverte que par des pratiques antérieures. Dans un second temps, l'invention deviendra authentique, c'est-à-dire pleinement elle-même* ».

Par exemple, l'ordinateur a remplacé la machine à écrire, mais le clavier est resté AZERTY. L'artefact de lien entre l'ancien et le nouvel objet est le traitement de texte, ainsi que tout le vocabulaire (bureau, dossier, ..). L'ordinateur a ensuite développé toutes ses capacités (internet, etc.). Le passage par des artefacts de langage (ex : automobile parlant du moteur en chevaux) ou de fonction (le téléphone portable n'a d'abord été qu'un simple téléphone) servirait de **passerelle de références et d'habitudes d'usage** pour faciliter l'adoption par les populations.

Ainsi, les innovations techniques ou technologiques rentrent dans les foyers et dans les habitudes du quotidien, grâce à un usage individuel, des artefacts de passerelles d'habitudes, et la miniaturisation des techniques. Quand est-il des innovations sociétales ?

Particularités de l'innovation sociétale

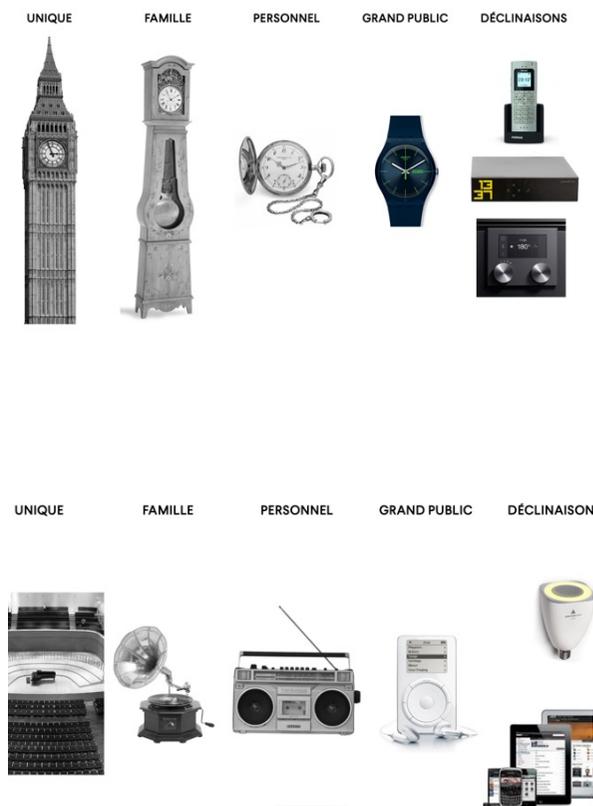
En 2005, l'OCDE¹ a progressivement élargi la notion d'innovation aux formes autres que technologiques (organisationnelle, commerciales, etc.). En France, c'est la définition fixée par le Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire qui sert de référence : « *L'innovation sociale consiste à élaborer 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 [...]* »².

Dans un article sur les différentes notions de l'innovation sociale³, les auteures présentent trois visions relativement différentes de cette notion. L'innovation sociale, ...

- comme outil de modernisation des politiques publiques. Cette innovation participe du renouvellement des formes de l'action publique afin de compléter, voire se substituer à un Etat de moins en moins producteur direct de services. [...] Cette dynamique prend donc racine dans la remise en question de l'intervention de l'Etat et s'accompagne de l'extension de la marchandisation d'une série de biens et services.

- portée par des entrepreneurs sociaux, c'est-à-dire dont l'action crée de la valeur sociale. Il s'agit par exemple des Social Business. Ils mettent en place des activités économiques marchandes. Ainsi, ils associent autonomie économique et création de valeur sociale.

- comme système d'innovation territorialisé, inclusif et participatif. Elle contribue, voire vise, la transformation de la société. Le processus de mobilisation et de participation large des parties prenantes est une part essentielle de l'innovation. Elle dépend ainsi fortement des conditions locales. La principale question résidera dans la capacité à être diffusée et à s'intégrer aux autres échelles.



De Pierre Garner, *le Design de services digitaux*. Exemples d'évolution des techniques pour le passage dans les foyers et leur démocratisation.

¹ OCCE (2005), Manuel d'Oslo La mesure des activités scientifiques et technologiques, p97

² CSESS (2011), Rapport de synthèse du groupe de travail Innovation sociale, version de travail décembre 2011, p11

³ Richez-Battesti Nadine, Petrella Francesca, Vallade Delphine (2012), L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? , Innovations, 2012/2 (n°38), p. 15-36. DOI : 10.3917/inno.038.0015. <https://www.cairn.info/revue-innovations-2012-2-page-15.htm>

Dans notre cas, nous attacherons à cette dernière notion. Nous prendrons le mot social au sens sociétal et/ou territorial du terme. Cette approche est plus cohérente au regard de la volonté de transformation de la société. Cette question complexe nécessite de recourir à une mobilisation globale et collective des acteurs, même si chaque acteur peut être lui-même le porteur d'une innovation sociale.

Néanmoins, la définition se réfère uniquement à la satisfaction de besoin. En Design, nous préférons parler de désirs et d'envie. Nous pourrions alors compléter la définition de la manière suivante: « **L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses visant à satisfaire des besoins sociaux non ou mal satisfaits et répondre aux aspirations des générations actuelles et futures** »

A cette vision, Pierre Calame, président de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme, identifie la difficulté de conduite des stratégies de changement à l'échelle territoriale⁴: « Elle provient non pas du fait qu'il faudrait subitement saisir ou inventer quelque chose de sophistiqué, mais du fait qu'il faut réunir un très grand nombre de conditions à la fois. [...] ». D'après lui, les innovations territoriales doivent lier quatre formes d'innovations :

- **L'innovation technique.** La plupart des innovations techniques ont un effet rebond (l'amélioration des transports en commun génère plus d'étalement urbain). Aussi, l'innovation technique, seule, n'est pas suffisante.
- **L'innovation conceptuelle.** Il s'agit de partager les regards pour ne pas voir le monde au travers d'un seul prisme et construire une vision partagée.
- **L'innovation comportementale.** La transformation des comportements est indispensable pour garantir la réussite des initiatives mises en place.
- **L'innovation institutionnelle.** C'est construire une intelligence intra et inter-institutions réceptive et tournée vers ces objectifs.

C'est à cette complexité que nous allons tenter d'apporter des pistes de réponses.

4 Calame Pierre (2016), La conduite des stratégies de changement à l'échelle territoriale, CNFPT, http://www.citego.org/bdf_dossier-130_fr.html
 5 Schumacher Ernst Friedrich (1973), Small is beautiful : a study of Economics As If People Mattered, Edition Abacus
 6 Ministère de la transition écologique et sociale (2013), Chiffres clés de l'économie sociale et solidaire, <http://www.esspace.fr/chiffres-de-l-ess.html>

BIG or SMALL is beautiful ?

Faire poids pour changer les systèmes

Face à l'industrialisation du monde, la mondialisation de l'économie et les pratiques de consommation de masse, la parution du livre « Small is beautiful, economics as if people mattered »⁵ en 1973 a servi de remise en cause du modèle du *Toujours plus grand*. Pour prendre soin des gens – et de la planète, par extrapolation – l'initiative devait rester à échelle humaine, c'est-à-dire très locale et expérimentale, inscrite dans son territoire et sa culture. Cette vision vit encore dans les domaines de l'écologie ou de l'économie sociale et solidaire (ESS).

De fait, de multiples initiatives éclosent et s'exercent à petite échelle, dans un quartier, dans une ville, auprès d'un type de population, dans un domaine d'activité. En 2013, on estime à plus de 100 000 établissements relevant de l'ESS et mettant en œuvre des initiatives d'intérêt social. Pour exemple, la moitié des établissements d'accueil de jeunes enfants (crèches, halte-garderie...) ou 9 établissements d'accueil d'enfants handicapés sur 10 appartiennent à l'ESS⁶.

Face à ces initiatives locales, les défis mondiaux repris dans les Objectifs de Développement durable de l'ONU – tant sur le plan environnemental du changement climatique, de l'extinction massive de biodiversité, ... que sociaux pour l'accès à la Santé ou à l'Eau – nécessitent une réponse massive et mobilisant la majorité des populations à travers la planète. Alors, des voix s'élèvent pour dire : pour changer le système actuel et construire un futur durable et équitable il faut que ces initiatives changent d'échelle.

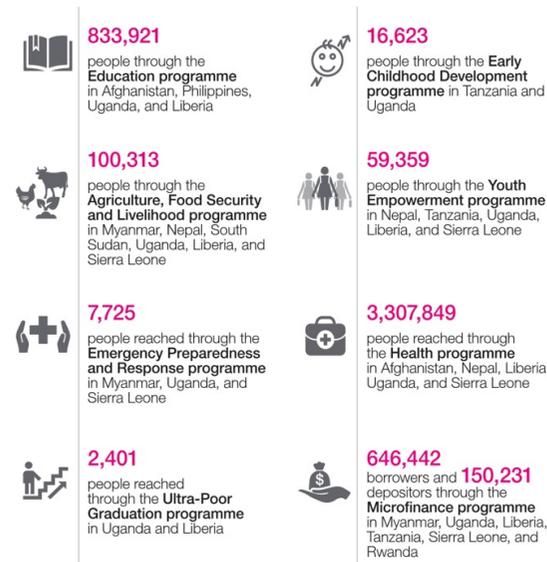
Augmenter l'impact sur les publics

L'existence des innovations sociales étant de répondre à des besoins non satisfaits, un des objectifs est d'apporter ces services au plus grand nombre d'individus en développant de nouveaux services ou en développant l'activité dans de nouveaux pays/territoires où le besoin existe, ou auprès de nouvelles populations.

« Les Communs font l'objet d'expérimentations et d'actions relativement peu reliées entre elles. En revanche, je ne saurais dire si cela constituera un système demain. ... pour faire système, les alternatives devront changer d'échelle »

Claire Brossaud,
 chercheuse en sciences sociales
 à l'Université de Lyon
 (De Pour faire système, les alternatives
 doivent changer d'échelle, VECAM, 2017)

PROGRAMMATIC REACH OF BRAC INTERNATIONAL IN 2019



Annual report 2019, <http://www.brac.net/images/reports/2019/STICHTING-BRAC-INTERNATIONAL.pdf>

L'expérience de l'ONG BRAC (Bangladesh Rural Advancement Committee) est à ce titre exceptionnelle⁷. Son fondateur, Fazle Hasan Abed, voulait éradiquer la pauvreté au Bangladesh par l'autonomisation des personnes pauvres et des femmes. Créée en 1972, c'est aujourd'hui la plus grande ONG du Monde avec 120 000 salariés et touche 110 millions de personnes issues de l'extrême pauvreté. Elle s'étend à l'international dans 12 pays⁸; elle est la plus grande ONG d'Ouganda, d'Afghanistan et de Tanzanie. Elle est autofinancée à 80% grâce à ses activités économiques. Sacrée en 2013 meilleure ONG du monde par le Global Journal, sa vision holistique de la pauvreté l'amène à gérer le plus grand système d'écoles privées du monde, des usines de transformation de poulets, développe les cultures de la soie, du thé, de production laitière, des semences, etc. Ses activités de micro-crédits soutiennent la prise d'initiatives de centaines de milliers de personnes tous les ans, l'objectif étant toujours l'empowerment des populations.

Viabiliser les innovations et les modèles économiques

Une autre raison du changement d'échelle réside dans la viabilisation des modèles économiques. Si la pérennité et le développement économique ne sont pas la finalité de l'action, ils restent un moyen pour atteindre l'objectif de service au plus grand nombre. L'optimisation du modèle par des économies d'échelle est un des éléments de pérennisation.

Le groupe SOS se définit comme « un grand banc de poissons qui grandit et évolue vers un cap clair »⁹. Créé en 1984, c'est la plus grande entreprise sociale d'Europe avec plus de 600 établissements, 21 500 employés et 1,7 millions de personnes touchées. D'abord pour répondre aux besoins des personnes souffrant d'addiction, puis celles atteintes du Sida, le groupe s'est diversifié. Sa croissance est un objectif recherché et assumé :

« Notre taille est la base de notre solidité. C'est un atout pour la pérennité des projets, la carrière de nos salarié.e.s et notre indépendance. Nous avons développé un modèle unique en son genre : la filialisation associative. Les associations qui nous rejoignent adhèrent au projet et aux valeurs du groupe SOS, mais elles restent expertes dans leur domaine.»

7 Stylslinger Matt (2011), Small is beautiful but big is necessary, Nourishing the planet

8 <http://www.brac.net/>

9 <https://www.groupe-sos.org/le-groupe/>

OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE : LES CHIFFRES CHOCS



Sources : ONU, Unesco, OIT, FAO, UNED, PNUD, FMI, OCDE
Chiffres 2017 et 2018

novethic.fr

Adoptés en 2015, l'Agenda 2030 et les Objectifs de Développement Durable courent jusqu'en 2030. Mais nous ne sommes pas sur la bonne voie pour les atteindre. Pour le secrétaire général des Nations Unies, Antonio Guterres, la mise en œuvre des ODD est compliquée par « une croissance inégale, des niveaux d'endettement en hausse, des hausses possibles de la volatilité financière et des tensions commerciales mondiales accrues ». Pour les atteindre, nous avons également besoin de plus d'investissements dans certains domaines clés comme les infrastructures résilientes au changement climatique et plus généralement de réorienter les financements vers les activités qui contribuent positivement aux ODD.

Source : Novethic.fr

Le POC Roubaix Zéro Déchet

Un peu d'histoire...

Les déchets sont un marqueur de nos civilisations. Les archéologues consacrent une grande partie de leur temps à faire émerger les restes de nos ancêtres pour comprendre leur mode de vie. Une discipline scientifique créée dans les années 70, la rudologie, lui est même entièrement consacrée. Dans *Les déchets du Big Bang à nos jours*¹⁰, Christian Duquennois relate cette histoire du déchet qui, pendant des millions d'années, n'a pas posé de problème et est même un des fondamentaux du cycle de la vie.

Sauf que depuis un siècle, notre société a conscientisé et organisé la consommation à outrance. En 1929, le président américain Hoover commande un rapport sur les changements dans l'économie, dont Jeremy Rifkin livre un extrait dans *La fin du travail* :

« L'enquête démontre de façon sûre ce qu'on avait longtemps tenu pour vrai en théorie, à savoir que les désirs sont insatiables ; qu'un désir satisfait ouvre la voie à un autre. Pour conclure nous dirons qu'au plan économique un champ sans limite s'offre à nous ; de nouveaux besoins ouvriront sans cesse la voie à d'autres plus nouveaux encore, dès que les premiers seront satisfaits. [...] La publicité et autres moyens promotionnels [...] ont attelé la production à une puissance motrice quantifiable. [...] Il semble que nous pouvons continuer à augmenter l'activité. [...] Notre situation est heureuse, notre élan extraordinaire. »¹¹

Cette consommation sans fin se base sur l'exploitation des ressources naturelles selon un schéma linéaire : j'exploite – j'utilise – je jette – je détruis (l'incinération ou la mise en décharge représente plus de 80% du devenir des déchets). Désormais, nous savons que ce mode de vie n'est pas compatible avec les limites écologiques et l'explosion démographique mondiale. Il apparaît indispensable de proposer une société moins prédatrice en ressources naturelles, donc moins consommatrice.

Apparu dans les années 90, un mouvement mondial nommé Zéro déchet / Zero Waste se développe et mobilise la société civile. Il s'appuie sur les premières expériences réalisées dans des pays du nord et du Sud¹².

La Ville de Roubaix est en France la collectivité précurseur du mouvement, le mettant en œuvre concrètement auprès de sa population, lui donnant une visibilité médiatique forte et un territoire d'expérimentation réel. L'action combinée Collectivité – Association Zero Waste France a produit en quelques années au sein de la population française un écho spectaculaire. On compte désormais 92 groupes Zéro déchet français sur Facebook et la création de 100 groupes locaux affiliés à l'association Zero Waste France, représentant près de 1800 bénévoles.

Sur le fond, le mouvement Zéro déchet vise avant tout à passer du « Réfléchir à ce que nous jetons », à « Réfléchir à ce que nous consommons », et plus largement à notre manière de vivre. Ainsi, le Zéro déchet s'intéresse au « pourquoi nous consommons » et « comment s'en passer ou faire autrement ».

Retours sur le développement du projet

Depuis 2014, la Ville de Roubaix est engagée dans le Zéro déchet et est devenue rapidement une référence nationale. Aujourd'hui, elle est labellisée « Territoire Démonstrateur National de la Transition écologique, pour le Zéro déchet et l'économie circulaire » par l'ADEME et le Ministère de la Transition écologique.

La Ville propose une vision nouvelle et moderne du sujet des déchets, considérant qu'il faut renverser l'approche actuelle pour ne plus être un « problème technique ou sanitaire à résoudre » mais être « une approche de société sobre, portée par les citoyens et les territoires ». Cela nécessite une vision, des solutions et des relations radicalement innovantes, tout en partant du vécu et des aspirations des populations.

La Ville conçoit, crée et expérimente de nouvelles solutions qui permettent de faire avancer le Zéro déchet et d'imaginer une ville exemplaire. Chacun de ses projets a pour objectif d'être partagé avec les autres territoires et les partenaires qui souhaitent s'engager également selon la « méthodologie roubaissienne ». Un échange existe avec des métropoles (Angers, Toulouse, Versailles, etc.), les villes de Sao Luis au Brésil, Montréal, etc.

La Ville a enclenché des projets pilotes qui ont donné de bons résultats et sont progressivement repris par les autres territoires. Désormais, il s'agit de franchir une nouvelle étape : vers la « massification ». L'enjeu est ainsi de créer des méthodologies et tester des approches pour passer du stade micro au stade macro, sans perdre les principes et les valeurs qui ont fait la réussite des projets jusqu'à aujourd'hui : généraliser sans dénaturer, changer d'échelle sans perdre la proximité. Les enseignements qui en ressortiront profiteront aux autres territoires par du transfert d'expérience.



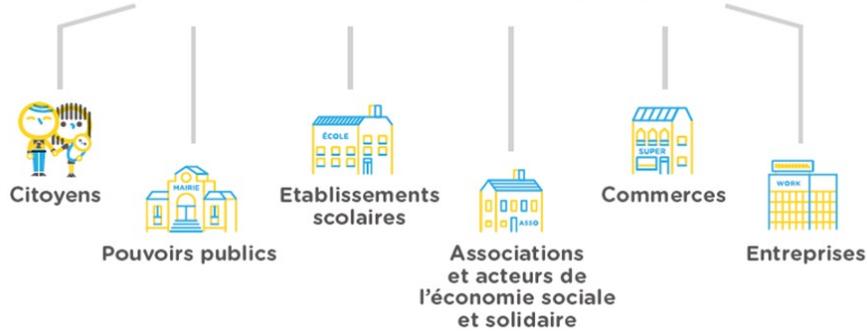
Le soutien populaire, matérialisé par le Défi des Familles, est l'origine et le moteur de la démarche globale (photo : Ville de Roubaix)

¹⁰ Duquennois Christian (2015), *Les déchets Du big bang à nos jours*, Editions Quae

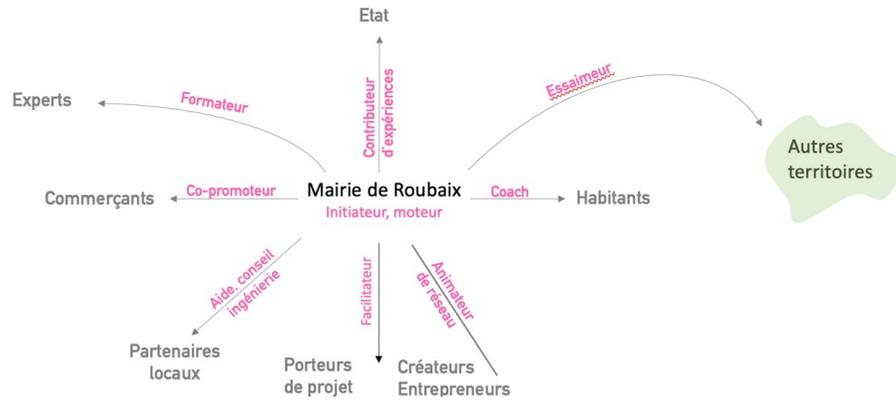
¹¹ Extrait de Bohler Sébastien (2019), *Le bug humain*, Editions Robert Laffont, p48 e-Book

¹² Hajek Isabelle et Diestchy Mireille (2019), *RELGA Synthèse Etude sur les réseaux émergents de lutte contre le gaspillage en France*, Ademe, p5

LES ACTEURS DANS LA VILLE

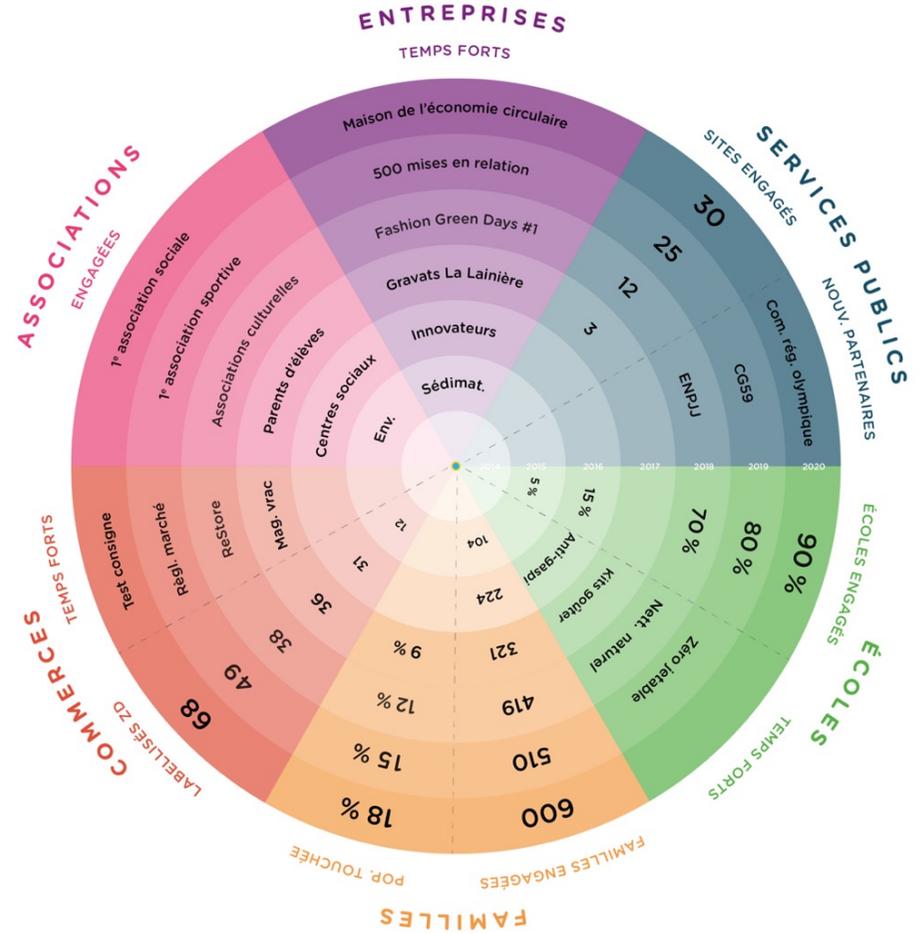


Les différents acteurs mobilisés dans le projet (Source : Ville de Roubaix)



Ci-dessus : Les différents rôles joués par la municipalité (source A. Leclercq)

Ci-contre : Visualisation des principaux résultats et timeline du projet Roubaix Zero déchet (Source : Ville de Roubaix, Conception graphique : C.Diancourt et C. Farkas)



QUAND L'EXPERIMENTATION VOUDRAIT CHANGER DE BRAQUET

Le changement d'échelle, un cap difficile

Cette observation fait l'unanimité. Nadège Guiraud, directrice des programmes à la 27^{ème} Région, résume simplement la situation « *La question est complexe, il n'y a pas de solution actuellement* ». Des chiffres éloquentes la corroborent. « *En moyenne, 2/3 des projets d'innovations débouchent sur des échecs apparents* » selon Marc Giget, directeur du Club de Paris des directeurs de l'innovation¹³. Mais actuellement, on estime à environ **85% le taux d'échec** des innovations mises sur le marché d'après Véronique Hillen (selon des sources de Harvard)¹⁴. Le caractère complexe des innovations sociétales renforce ce taux, qu'on imagine au moins aussi élevé.

Beaucoup pour l'expérimentation, peu pour le passage à l'échelle

Dans le Rapport Ensemble Accélérons!, le groupe de travail souligne que « *la multiplication des appels à projets et les financements relativement courts qui leur sont parfois attachés conduisent à s'interroger à la fois sur la pérennité des expérimentations menées et plus encore sur leur changement d'échelle ... Certains appels à projets conduisent à la création d'un marché de l'expérimentation pouvant occulter la nécessaire réflexion sur la viabilité de ces initiatives et donc sur leur développement.* »¹⁵.

Il note également un manque de stratégie et d'ingénierie sur le changement d'échelle des innovations locales. Il est nécessaire d'outiller spécifiquement les acteurs pour cette phase.

Face à ces difficultés, une série de rapports^{16 17 18} a fait des propositions afin de donner des conditions favorables à l'émergence, mais surtout au déploiement, parent pauvre de l'innovation sociale. Leurs angles de proposition sont très vastes :

- des moyens financiers donnés à l'innovation territoriale
- la formation des agents publics
- la structuration de la fonction d'innovation au sein des pouvoirs publics
- l'allègement des cadres réglementaires,
- etc.

Il faut se féliciter que de nombreuses recommandations se soient concrétisées, telles que la création de la Direction Interministérielle de la Transformation Publique (2017), le développement des Labs d'innovation au sein de pouvoirs publics (2017), la création du Lieu de la Transformation Publique (2019), la nouvelle loi sur le droit à l'expérimentation pour les collectivités (2021), le Mois de l'Innovation publique (2014), des programmes de financement, la création du « statut » d'Intrapreneur public, etc.

Si l'innovation s'organise progressivement au sein des services de l'Etat, sa structuration marque encore le pas dans le secteur des collectivités locales qui créent des projets innovants « chemin faisant » et tâtonnent dans leur changement d'échelle.

” La question est complexe, il n'y a pas de solution actuellement ... ”

Nadège Guiraud,
directrice des Programmes
27^{ème} Région

” Faire un prototype ça va, le mettre en œuvre, c'est coton, mais alors la mise à l'échelle ... ”

(de Passer à l'échelle sans normaliser,
le casse tête de l'innovateur public)

¹³ Giget Marc (2014), Des échecs aux succès dans l'innovation, Les mardis de l'innovation <https://vimeo.com/user5725972/strategies/video/94578248>

¹⁴ Giget Marc (2018), Les nouvelles stratégies d'innovation 2018-2020, Les Editions du Net, p7

¹⁵ Futurs publics (2015), Ensemble, Accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle, Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, p9

¹⁶ Futurs publics (2015), Ensemble, Accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle, Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, p23-32

¹⁷ Oural Akim (2015), L'innovation au pouvoir ! Pour une action publique réinventée au service des territoires, Secrétariat Général pour la modernisation de l'action publique, p69-78

¹⁸ David Michel et Taniguchi Yoko (2017), Accompagnement au changement d'échelle des projets locaux socialement innovants, Commissariat Général à l'égalité des Territoires, p34-44

QUAND CHANGE-T-ON D'ECHELLE ?

Dans son cours sur l'évaluation¹⁹, Michael Hayman présente le processus d'itérations qui permet de construire progressivement une solution innovante réaliste. Les premières étapes sont des phases extrêmement créatives du projet, avec beaucoup d'inconnus et d'éléments à valider sur le produit ; et côté bénéficiaires, il s'agit encore d'une niche. Progressivement, les projets gagnent en complétude, tout en réduisant le degré d'incertitude et les inconnues. D'une manière générale, le passage à l'échelle interviendrait quand un projet arrive à maturité et les facteurs inconnus, donc les risques, sont nuls.

Appliqué à des projets de services ou de produits, le passage à l'échelle s'opère quand les éléments de l'offre et le produit sont entièrement validés. C'est aussi quand le portefeuille d'usages est totalement finalisé, c'est-à-dire que le potentiel de développement d'une solution est atteint ; et côté bénéficiaires, on dispose d'un nombre important d'utilisateurs.

Mais sur des projets territoriaux et/ou sociétaux, la définition devient plus floue : « *Lorsqu'on a un prototype fonctionnel et déployable. Le caractère déployable réside dans la capacité à en faire la pédagogie et à bien détailler les moyens nécessaires à son fonctionnement.* »²⁰. Cette définition plus subtile pose alors la question de l'évaluation. Comment évaluer une expérimentation sociétale pour juger de son niveau de déployabilité ?

Dans sa thèse²¹, Mickael Hayman analyse l'évaluation des expérimentations et innovations urbaines. Il découvre qu'il s'agit d'un sujet encore en construction « *L'expérimentation est essentielle à la conception des nouveaux services urbains. Il n'existe pas encore de méthode stabilisée pour évaluer les projets d'innovation urbaine.* ». Il propose des pistes pour l'évaluation de ces formes d'innovations dont les conclusions pourraient nous inspirer.

Montrant que les évaluations traditionnelles n'étaient pas les plus adaptées à ces types d'expérimentation, il parle d'une **évaluation continue, liquide, dynamique, plastique, où l'accent est porté sur la progression, les micro-moments d'apprentissage, la participation des parties prenantes, plus que sur la mesure**. Comme l'évaluation traditionnelle, cette évaluation sert à dérisquer le projet, permettre l'apprentissage et une adaptation, mais elle diffère dans ses modalités, ses outils, ses méthodes. On s'attachera plus spécifiquement : aux facteurs de succès, à l'expérience utilisateur... Les sciences sociales et le design y prennent, de fait, une place importante pour prendre en compte ces aspects humains.

Sur les expérimentations sociales, tout – et probablement le plus important – ne peut pas être prévu à l'avance, tant sur les conséquences positives que négatives (effets rebonds). Il faut donc privilégier des méthodes d'émergence.

- Le principe est de commencer sans grille d'évaluation fixe, sans connaître les critères d'évaluation qui seront pertinents. Le processus fera émerger les éléments de valeur importants au contact des utilisateurs ou des écosystèmes d'usage.
- En phase amont, l'évaluation se portera sur les insights, éléments de compréhension de la question à résoudre (et non sur les solutions).
- La ponctuation tout au long du projet de petits points d'apprentissage. Ces points de convergence synthétisent et rendent tangibles la progression, les connaissances acquises et les connaissances restant à développer. Alors, les métriques et la mesure ne sont pas une fin en soi, le but étant d'avancer dans un processus. On ne cherche pas à produire des chiffres précis mais des preuves.
- En aval, les évaluations portent sur des solutions. Le quantitatif intervient pour valider ces solutions.

Expérimenter en série



Source : Bland Osterwalder, Testing Business Ideas, Wiley, 2020

Nous distinguons différents types d'expérimentations, pour se poser les bonnes questions, au bon moment.

Cette approche permet de maîtriser les coûts et d'apprendre le plus vite possible.

- **Événementiel**
Mobilisation de l'écosystème
Ex : événement avec une association
- **Moins d'une semaine**
Démonstration du concept et test de l'intérêt des usagers
Ex : maquette en carton rigide à l'échelle 1 d'un équipement
- **Entre 1 semaine et 2 mois**
Test d'une solution fonctionnelle avec les utilisateurs (approche MVP)
Ex : test d'une nouvelle signalétique vélo pendant 2 mois
- **Plus de 6 mois**
Test en conditions réelles
Ex : prototype fonctionnel d'un nouveau dispositif installé entre 6 mois et 1 an

Source : Mickael Hayman



Le réseau des Entrepreneurs de l'économie circulaire de Roubaix compte une centaine de partenaires. Ils se réunissent régulièrement, mais au-delà d'un collectif, collaborent-ils vraiment ? (photo : A. Leclercq)

¹⁹ Hayman Michael (2021), Expérimenter & évaluer pour innover,

²⁰ DITP, Déployer une solution, Ministère de l'action et des comptes publics <https://comment-faire.modernisation.gouv.fr/demarche-design/deployer-une-solution/>

²¹ Hayman Michael (2019), Evaluer l'expérimentation Nouvelles approches et enseignements pour l'innovation urbaine, Ensci-Les Ateliers, p23

Chacun de ces temps fait l'objet de tests au contact des publics cibles grâce à des dispositifs créés spécifiquement. La forme du dispositif de test est déterminée par l'objectif d'apprentissage. Ces nouveaux artefacts d'évaluation doivent permettre de suivre l'émergence et l'évolution, tout en gagnant en nuances, en complexité et en étant adaptables à différents publics. Mais ces artefacts sont encore à inventer.

Une évaluation peut être vue comme un storytelling. Elle doit permettre d'embarquer les gens, de leur montrer l'évolution, le changement. Il faut trouver des manières de raconter l'histoire, de la nuancer, de lui faire gagner en profondeur au fil du temps, et de l'adapter à l'audience.

Dits en d'autres termes, l'évaluation d'une innovation sociétale se structure selon 3 modalités en fonction du stade de développement : « se conter » en phase R&D, « se compter » en phase de modélisation et « compter » en phase de déploiement. La co-construction du bien commun passe actuellement à cette 3ième phase, et c'est la raison pour laquelle il est nécessaire de l'illustrer par des exemples précis et qualifiés²².

Enfin, les projets territoriaux sont des projets complexes, multi-acteurs, multi-échelles, multi-enjeux. Les relations entre les acteurs, leur capacité à travailler ensemble et les impacts directs et indirects sont des éléments importants à évaluer. C'est pourquoi, Mickael Heyman propose de nouveaux éléments d'évaluation à inventer en complément des **Proof of Concept, Insight et Business : des Proof of Network, of Collaboration, of Impact ...**

En synthèse, pour compléter la définition du passage à l'échelle d'une expérimentation sociétale, il me semblerait nécessaire de compléter : **« Expérimentation fonctionnelle et déployable [...], dont les différents acteurs peuvent en faire un récit commun, et dont le processus est capable de montrer les preuves acquises tout au long de son développement. »**

Les mots : massifier ou mettre à l'échelle ?

Les mots sont nombreux pour transmettre l'idée d'une montée en charge d'une expérimentation. On peut néanmoins identifier des tendances :

- à l'identique : répliquer, massifier, standardiser, généraliser, industrialiser, normaliser, ...
- par la diffusion : essayer, valoriser, capitaliser, réseauter, transposer, ...
- en mode offensif : conquérir, accélérer, ...
- en mode collaboratif : partager, échanger, pair à pair, ...

Les mots employés peuvent donner une idée du type de changement d'échelle recherché et de la méthode utilisée.

Lors de sa conférence sur le "Design, Éthique et Soins"²³, Cynthia Fleury préfère utiliser le mot "mise à l'échelle" pour les expérimentations sociales, plutôt que "massification", vocable qui d'après elle fait trop référence à l'industrie et ses conséquences, notamment de reproduction uniforme, de surproduction et d'imposition à la société.

Egalement, les expérimentations sociales répondent souvent à des besoins spécifiques d'une population déterminée. De fait, elles sont confrontées aux besoins d'adaptation de l'offre à chaque nouveau contexte. La standardisation est rendue peu compatible avec cette territorialisation.

A ces spécificités de l'innovation sociale, viennent parfois se rajouter des questions de « fierté » locale peu encline à recopier : *« Si le territoire, ..., souvent soucieux d'afficher sa créativité dans une logique aujourd'hui assumée de marketing territorial et de concurrence, est un excellent vivier pour susciter de l'innovation, il n'est pas forcément compatible avec l'idée d'essaimage d'un territoire à un autre, qui suppose le partage. En affirmant sa volonté propre d'être innovateur, et en alimentant la vision de l'innovation comme forcément « ancrée » dans des spécificités locales, chaque territoire est d'autant moins enclin à reprendre ce qui vient d'ailleurs, ce sur quoi il n'a pas lui-même innové, mais qu'il lui reviendrait plus modestement de « recopier » (CGET). Le terme de Mise à l'échelle semble ainsi plus approprié aux projets sociaux.*



²² www.odd17.fr

²³ Design is capital (2020), Conférence : Design, éthique et soins, <https://www.youtube.com/watch?v=WTE2krIHvK0>

Changer pour quelles échelles ?

La notion d'échelle est très large. Échelle vécue, échelle d'observation, échelle d'analyse ... Il en existe au moins 4 types :

- Géographique :

Quartier

Villes et regroupements

Région, etc.

- Sociologique :

Macro-social : échelle des appartenances sociales

Méso-social : échelle des organisations et des systèmes d'actions

Micro-social : échelle des espaces domestiques et des groupes

Micro-individuel : échelle des individus

Neurobiologique : échelle du cerveau

- Psycho-sociologique :

Niveau intra-individuel (comportement d'un individu)

Niveau interindividuel ou situationnel (relation entre individus)

Niveau positionnel (position sociale d'un individu)

Niveau idéologique (système de croyances)

- Psycho-écologique ²⁴:

Micro-écosystème: environnement proche et immédiat d'une cellule qui perçoit des informations chimiques (eau, hormones) et physiques (chaleur, toucher)

Mésosystème : l'organisme accède à des informations qui s'éloignent comme le foyer et l'entourage

Exosystème : les informations viennent de normes éducatives, de l'école, du quartier et surtout des récits qui donnent forme aux représentations sociales et culturelles.

Face à ces échelles statiques, pour Nadine Cattan, géographe du CNRS, les territoires doivent être regardés non pas dans leurs limites administratives, mais à travers leurs connexions et les systèmes qu'ils créent autour d'eux. La ville-réseaux remplace la ville-territoire. Il faudrait « *ne plus parler de métropole mais de "Gateway", de porte d'accès, c'est-à-dire d'un lieu d'interface qui permette une réciprocité, une complémentarité entre les territoires ...* »²⁵.

Ainsi, **ces échelles doivent être regardées dans une vision dynamique, dans leurs relations, leurs acteurs et à l'aune du temps**. Les projets sociétaux étant des projets multi-partenaires et multi-dimensions, cette notion du temps et de la dynamique est particulièrement pertinente. Le meilleur exemple réside probablement dans les réseaux sociaux, où l'échelle des individus se voit offrir une possibilité d'action à l'échelle nationale, voire internationale.

L'approche de ces multiples échelles à l'emboîtement complexe devrait nous aider à construire une **dynamique sociale et individuelle**.

²⁴ Cyrulnik Boris (2021), Des âmes et des saisons - Psycho-écologie, Edition Odile Jacob, p9 ebook

²⁵ Van Eeckhout Laetitia et Pisani Francis, L'Archipel métropolitain, une nouvelle lecture des dynamiques territoriales. Interview de Nadine Cattan, géographe au CNRS, Le Monde, 6 novembre 2017

FRANCHIR LE « CHASM »

Les courbes d'adoption de l'innovation

La courbe selon Rogers

En 1962, Everett M. Rogers a diffusé une théorie de la diffusion des innovations. D'après lui, « *the innovativeness dimension, as measured by the time at which an individual adopts an innovation or innovations, is continuous.* »²⁶

Cette dynamique sociale continue est néanmoins segmentée en 5 profils de populations, définis selon des attentes différentes (cf annexe I) :

- Les Innovateurs et les Visionnaires (Innovators & Early adopters), ce sont les personnes les plus simples à convaincre car sensibles et enthousiastes aux nouveautés. Ils choisissent par eux-mêmes et aiment partager leurs expériences.
- les Pragmatiques et Conservateurs (Early & Late Majority), sont des groupes plus rationnels, voulant des preuves tangibles des performances. Ils sont influencés par les avis des autres.
- les Réfractaire (Laggards). Ce sont les plus rationnels et n'adoptent la nouveauté que lorsqu'elle est devenue courante (réglementation, etc.).

Pour conforter l'idée d'évolution continue, Rogers propose le **point de masse critique**, point à partir duquel suffisamment d'individus ont adopté l'innovation pour que le taux d'adoption supplémentaire devienne autosuffisant. Ce basculement « naturel » se situerait **autour des 20%**, soit entre les Visionnaires et les Pragmatiques.

Enfin, ses travaux s'enrichissent avec **The Social learning Theory**, qui analyse les facteurs externes intervenant dans les changements de comportement. L'idée centrale est que les individus apprennent des autres par des modèles d'observations. La courbe d'adoption serait ainsi « **a huge learning system.** », confortant l'idée principale que le processus de diffusion est dirigé par la communication interpersonnelle avec des pairs.

La courbe modifiée de Moore²⁷

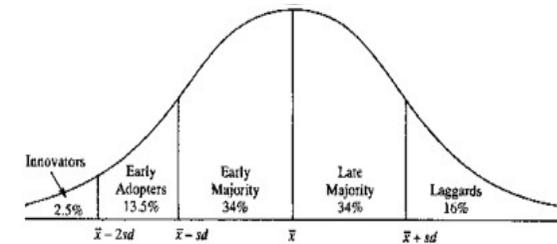
En 1992, après l'observation de certains modèles d'innovation radicale chez les géants du numérique alors en émergence dans la Silicon Valley, G.A. Moore complète la courbe d'adoption de Rogers.

Les composants de la courbe restent inchangés, mais un écart est inséré entre chaque groupe psychosociologique, symbolisant la difficulté de ce groupe d'accepter le nouveau produit s'il est présenté de la même manière que le groupe précédent. Ces discontinuités sont relativement limitées dans la plupart des cas, sauf entre les Adopteurs précoces et la Majorité précoce. La rupture entre ces deux groupes est telle qu'elle est nommée « **the Chasm** », c'est-à-dire le Gouffre. Ce moment de rupture est l'instant où près de 9 projets sur 10 vont disparaître. De fait, le point de masse critique n'existe plus dans son principe de développement « automatique ».

En effet, si les Innovateurs et les Visionnaires sont relativement simples à mobiliser, curieux, et tournés naturellement vers la nouveauté, la Majorité précoce est une pure pragmatique à qui il est indispensable de démontrer l'intérêt et prouver la plus-value. Autant dire deux profils psychosociaux radicalement différents. L'analyse du passage de ce gap a permis à Moore de dégager cinq critères spécifiques qui permettraient d'expliquer le succès ou l'échec d'une innovation:

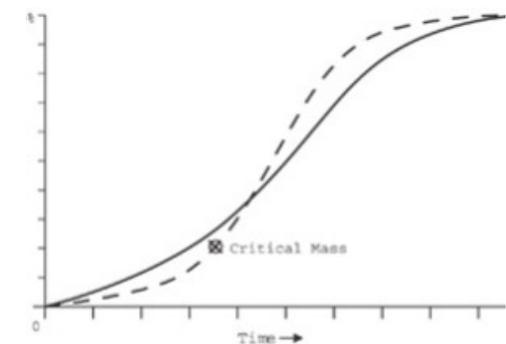
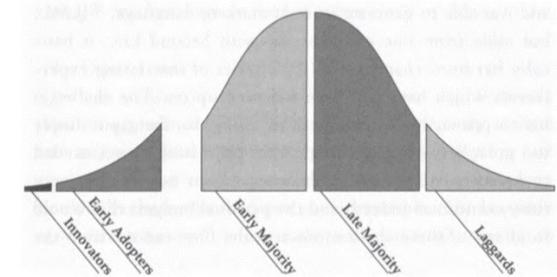
- une meilleure performance que les solutions existantes, même si cette notion de performance est relative
- la compatibilité avec les valeurs et les pratiques existantes des populations
- la simplicité et la facilité d'utilisation
- la possibilité d'essayer l'innovation
- les résultats visibles par les utilisateurs potentiels réduisant l'incertitude perçue et facilitant le bouche à oreille

TECHNOLOGY ADOPTION LIFE CYCLE



Ci-dessus : Courbe de diffusion de l'innovation selon Rogers, Ci-dessous : Son adaptation par Moore ajoutant le Chasm. Source : G. Moore

THE REVISED TECHNOLOGY ADOPTION LIFE CYCLE



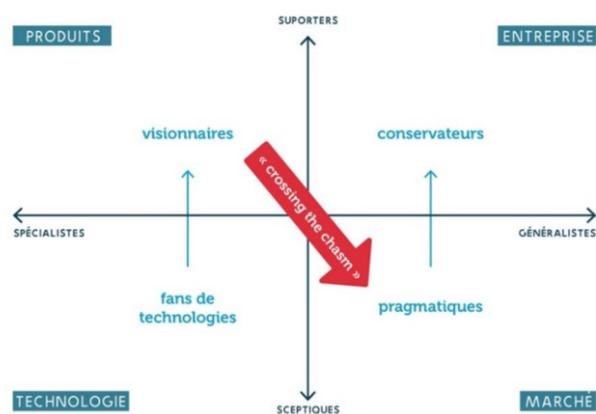
The rate of adoption for an Interactive Innovation, Showing the Critical Mass. Source : M. Rogers

26 Extrait de: Rogers Everett M. (2003), Diffusion of Innovations. Free Press, Fifth Edition, p230 e-book

27 Moore Geoffrey A. (2014), Crossing the Chasm, Harper Collins, Third Edition

Dans le Projet Roubaix Zéro déchet, il est probable que nous soyons près du Chasm, puisque nous touchons environ 15% de la population. L'enjeu serait de nous rapprocher de nouveaux publics.

Dans la conférence « La charge mentale et ses implications dans les luttes écologistes »²⁸, Isabelle Hajek, sociologue au CNRS, démontre que le Zéro déchet ne contribue pas à l'émancipation des femmes, puisqu'il reste leur affaire à près de 90% et constitue pour elles un double emploi. L'explication relèverait d'un paradoxe : d'un côté, la société de consommation a ciblé de manière privilégiée la femme au foyer en l'encourageant à consommer pour « se libérer » ; de l'autre, le Zéro déchet encourage les femmes à ne pas consommer pour « se libérer » de la société de consommation. Finalement, le Zéro déchet ne vise pas directement l'objectif d'émancipation des femmes.



<https://www.slideshare.net/15marches/marketing-de-linnovation-comment-franchir-le-gouffre>

En synthèse, il n'existe pas de courbe d'adoption des innovations sociétales. Mais en nous inspirant de ces travaux, le franchissement du Chasm pour notre projet Zéro déchet pourrait avoir a minima une double dimension : des Visionnaires aux Pragmatiques, et des Femmes aux Hommes.

Les stratégies de changement d'échelle

Les stratégies organiques et de diffusion

Dans la littérature courante, on dénombre 6 modèles de changement d'échelle, dont les objectifs varient : renforcer l'impact social du projet sur les populations et/ou viser une meilleure viabilité du concept. Chacun de ces modèles fait appel à un écosystème d'acteurs, des modalités de coordination et de mise en œuvre très variés.

En économie classique, la « croissance organique » consiste à augmenter le chiffre d'affaires par un développement interne²⁹.

Pour les projets sociaux, il est entendu que l'augmentation de l'impact social est recherchée par cette démarche et non l'augmentation du profit.

Le développement géographique de l'innovation peut passer par des formes de diffusion variables en fonction du degré d'autonomie et d'adaptation locale.

Finalité	Objectif	Modèles de changement d'échelle					
		Approfondissement	Diversification	Diffusion (1) : duplication ou déploiement géographique	Diffusion (2) : mise à disposition ou fertilisation	Coopération	Fusion
		SCALE DEEP	SCALE OUT	SCALE UP	SCALE ACROSS	SCALE TOGETHER	SCALE BY MIXING
ACCROÎTRE L'IMPACT SOCIAL DU PROJET	Augmenter l'impact sur chaque bénéficiaire	X	X			X	X
	Augmenter le nombre de bénéficiaires par territoire		X	X		X	X
	Augmenter le nombre de territoires			X	X	X	X
ASSURER LA SURVIE OU LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE DE L'ORGANISME	Pérenniser le modèle économique	X	X			X	X
	Accroître l'efficacité (économies d'échelle, gains de productivité)	X	X	X		X	X

De Ensemble, accélérons !
Les modèles de changement d'échelle en fonction des objectifs

²⁸ Zero Waste Strasbourg (2020), Conférence « Femmes et Zéro déchet : émancipation ou charge mentale ? »

²⁹ Avise (2014), Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales, Avise, p6

L'APPROFONDISSEMENT (« SCALE DEEP »)

= faire mieux ce que l'on fait déjà

1

Se focaliser sur l'activité existante en cherchant à en améliorer la qualité et l'impact sur chaque bénéficiaire.



LA DIVERSIFICATION (« SCALE OUT »)

= faire autre chose que ce que l'on fait déjà

Développer une ou des nouvelle(s) activité(s) plus ou moins proche(s) du cœur de métier de la structure.

2

3 types principaux de diversification :

- ▶ horizontale : intégrer la phase amont (fournisseur) et/ou aval (distributeur ou intermédiaire)
- ▶ verticale : créer une activité proche de l'activité d'origine, dans le secteur où l'on est déjà identifié
- ▶ conglomerate : développer une activité radicalement différente de celle d'origine (autre secteur).



3. LA DIFFUSION PAR DUPLICATION, OU DÉPLOIEMENT GÉOGRAPHIQUE (« SCALE UP »)

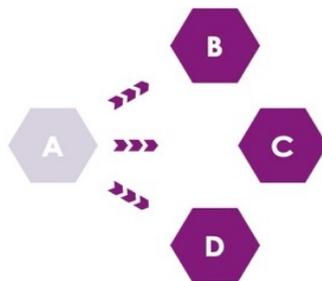
= faire plus de ce que l'on fait déjà

Répliquer son modèle sur d'autres territoires, via la création de nouvelles entités (juridiquement autonomes ou non).

3

3 types principaux :

- ▶ Duplication souple : partage d'infos en réseau, accompagnement
- ▶ Duplication franchisée : cadre formalisé, engagements réciproques
- ▶ Duplication centralisée : la maison-mère crée elle-même des antennes (filiales locales).



Pour le Projet Zéro déchet, cela pourrait consister à améliorer la pénétration dans des quartiers, toucher des publics éloignés ou non intéressés actuellement, le rendre moins généré, ...

La diversification pourrait consister à faire plus de liens sur des sujets tels que les économies d'énergies, l'agriculture urbaine, la mobilité écologique, ... Elle pourrait également viser à mieux associer les fabricants de produits pour les rendre plus adéquats, les prestataires de service pour les monter en compétence et diffuser les méthodes, ...

Il s'agirait d'une diffusion d'expériences auprès d'autres collectivités ou du transfert d'expérience auprès d'autres acteurs. Cette démarche est actuellement entreprise avec des collectivités françaises et étrangères. Une convention de partenariat est signée avec les collectivités. Il peut également s'agir d'échanges simples dans les réseaux métropolitains et nationaux.

Source : Du rapport « Ensemble Accélérons ! »

La formation des acteurs tant sur la méthode que sur les actions possibles serait envisageable. Cela pourrait également s'appuyer sur tous les foyers et les acteurs convertis pour assurer une fertilisation dans une multitude de milieux.

Cette coopération est actuellement mise en œuvre pour certains postes. Pour exemple, le chargé de mission Commerces Zéro déchet a été créé au sein de l'association de promotion du commerce de centre-ville. Néanmoins, elle pourrait être analysée au regard de chaque structure partenaire pour démultiplier les possibilités.

Les compétences des collectivités étant spécifiques, la fusion est complexe à imaginer. Mais elle pourrait prendre la forme de plusieurs collectivités qui créeraient par exemple une structure de coopération pour former, partager ou faire du lobbying.

4. LA DIFFUSION PAR FERTILISATION, OU MISE À DISPOSITION (« SCALE ACROSS »)

= faire faire à d'autres ce que l'on fait déjà

Diffuser un savoir-faire à d'autres acteurs pour qu'ils s'approprient la démarche et reproduisent son impact.

Pas de création de nouvelles entités (transmission à des personnes ou structures déjà existantes), contrairement au modèle précédent.

Ce processus peut être formalisé ou pas (on parle alors de dissémination ou d'« open innovation »).



4

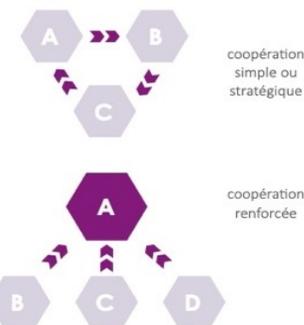
5. LA COOPÉRATION (« SCALE TOGETHER »)

= faire ensemble pour faire plus et mieux

Se rapprocher d'autres structures pour accroître un impact social global, en maintenant l'autonomie de chacun.

3 types de coopération (les 2 principaux étant illustrés ci-contre) :

- ▶ Coopération simple : mutualisation de ressources
- ▶ Coopération stratégique : coordination pour cibler
- ▶ Coopération renforcée : co-crée une activité innovante.



5

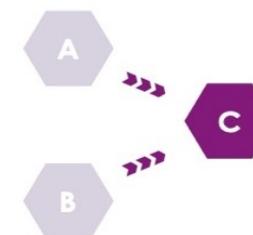
6. LA FUSION (« SCALE BY MIXING »)

= s'unir pour renforcer le projet

Mettre en commun les patrimoines de deux structures ou plus, de manière volontaire ou contrainte.

2 types principaux de fusion :

- ▶ Fusion-absorption : dévolution du patrimoine d'une ou plusieurs structure(s) à une autre
- ▶ Fusion-création : réunion de plusieurs structures en une seule.



6

Source : Du rapport « Ensemble Accélérons ! »

La stratégie du Débarquement

Dans son livre « Crossing the chasm », Geoffrey A. Moore propose une stratégie très offensive de franchissement du Chasm, en prenant exemple sur le Débarquement des Alliés en Normandie lors de la seconde guerre mondiale. Pour lui, « la conquête du marché est un acte d'agression. Les entreprises se batront pour vous empêcher de vous établir sur leur territoire. Même les clients vous trouveront suspect. Vous êtes un envahisseur ».

Eric Viard le résume de la sorte³⁰: une société (« les alliés ») souhaite conquérir un marché (l'Europe) fortement défendu (le mur de l'atlantique) et totalement contrôlé par un concurrent en situation de monopole (« les Nazis»). Pour entrer dans ce marché, l'objectif immédiat est de passer des Early Market (Angleterre) à un segment stratégique dans le marché (les plages de Normandie). Entre les 2, il y a le Chasm (Channel). La traversée sera la plus rapide possible directement et exclusivement sur ce point d'attaque (D-Day). De là on fait reculer le compétiteur hors de notre plage cible (secure the beachhead), et ensuite on bouge pour prendre des segments adjacents sur la route d'une domination complète.

Le principe est donc de concentrer une surabondance de moyens vers une niche du marché. En simplifiant ce challenge initial, l'entreprise se développe sur une base solide de références, de réputations et de procédures. Cette stratégie permet aussi de galvaniser l'entreprise en se concentrant sur un objectif très spécifique qui est rapidement atteignable.

La conquête de ce marché peut être modélisée en plusieurs étapes (cf figure ci-contre) qui vont constituer la trame du plan de conquête : (1) déterminer Berlin, (2) étudier l'Europe, (3) rassembler ses forces et constituer des alliances, (4) identifier la plage, (5) choisir une date de débarquement, (6) réussir le débarquement et (7) préparer la progression de région en région.

Choisir la plage

Une plage est un petit segment du grand marché, constitué par un type de produit ou de service, un groupe d'entreprises ou

un groupe de personnes, une zone géographique, etc. Pour être retenue, une plage doit avoir certaines caractéristiques :

- Ne pas être trop défendue par des forces concurrentielles,
- Être prenable avec les ressources disponibles,
- Avoir des débouchés sur un arrière-pays (un autre segment de marché) qui pourra être conquis,
- Vous permettre d'obtenir le statut de leader sur ce mini segment.

Le processus d'identification ne doit pas reposer sur des quantités de données mais réduire la place des datas à une liste de cibles désirables. Moore propose une fiche présentant des scénarios qui serviront de base à la check-list de stratégies de développement du marché (cf Annexe 2).

Assembler les forces d'invasion

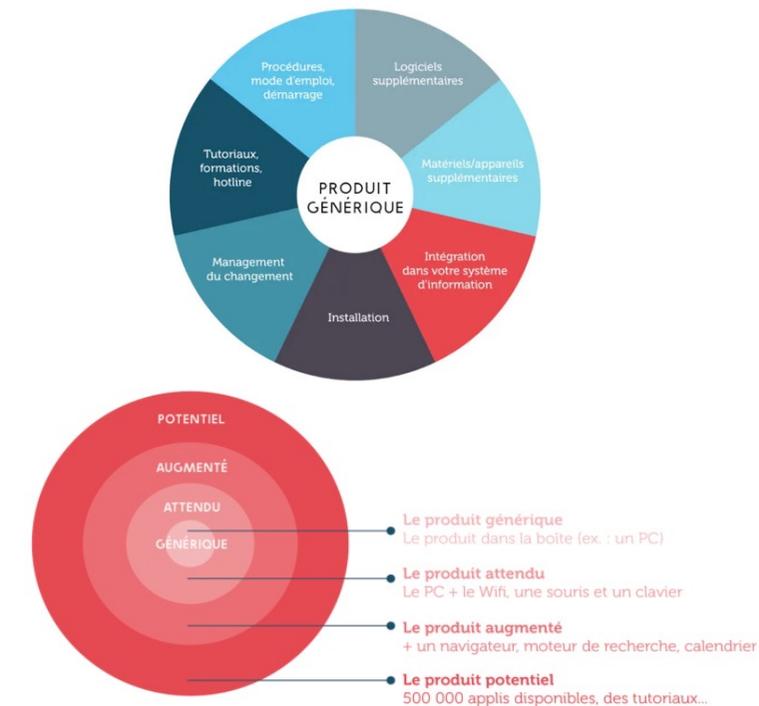
C'est le Whole Product (Produit complet). Le produit doit être augmenté par une variété de services et de produits auxiliaires pour devenir un produit complet. Développé par Theodore Lewitt, il identifie 4 différents niveaux pour un produit complet :

1. le produit générique = ce qui est acheté (ex : une tablette)
2. le produit attendu = produit que le consommateur pense acheter, c'est la configuration minimale requise on produit et service nécessaire pour atteindre l'objectif d'achat (ex : tablette + wifi)
3. le produit augmenté = produit étoffé pour offrir le maximum de chances d'atteindre l'objectif d'achat (ex : email, appareil photo, téléphone, ...)
4. le produit potentiel = marge de croissance du produit à mesure que de plus en plus de produits auxiliaires arrivent sur le marché et que des améliorations spécifiques sont apportées au système (ex : millions d'applications de l'Apple Store)

Ces alliances stratégiques avec des partenaires et des alliés visent un objectif : accélérer la formation du produit complet dans un segment spécifique et donner des raisons d'acheter.



La stratégie du Débarquement schématisée. Source : Eric Viard



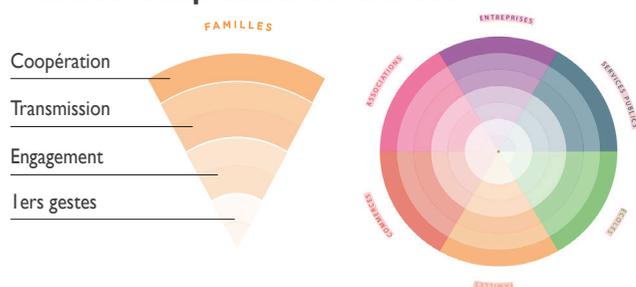
Le Whole product. traduit de G. Moore par I5marches.fr

³⁰ Viard Eric, <https://fr.linkedin.com/pulse/le-débarquement-en-normandie-un-modèle-de-référence-pour-eric-viard>

Définir la bataille

Il s'agit de sécuriser la tête de pont. Pour se faire, il faut prendre en considération la compétition. La clé est de se concentrer sur les valeurs et les préoccupations des Pragmatiques. Cela permet d'identifier ce qui apparaît pour eux comme l'ensemble compétitif le plus raisonnable. Les Pragmatiques sont particulièrement sensibles à la proposition d'une offre complète.

Pour les projets sociaux, ces outils doivent être réadaptés. La notion de Whole Product pourrait s'entendre comme les différents degrés d'implication des composantes du territoire :



Aussi, le changement radical de paradigme qu'implique cette approche nécessiterait une réadaptation de la proposition de valeur à ce nouveau public, et donc une phase d'expérimentation, non une simple invasion.

Synthèse des méthodes traditionnelles du changement d'échelle

Approches autocentrées

Dans le Guide d'accompagnement des entreprises sociales³¹, l'ESSEC présente un certain nombre de « recettes » afin de donner les clés de réussite pour le changement d'échelle. Ce travail est l'aboutissement et la synthèse d'une centaine d'études internationales et d'une quarantaine d'études de cas. Les questions tournent principalement autour des motivations et de l'organisation interne de l'entreprise.

Cette approche apparaît très différente de ce que G. Moore propose. Sa méthode consiste pour l'entreprise à changer de focale en passant d'une culture orientée vers les technologies, donc plutôt autocentrée, à une culture basée sur la résolution des problèmes rencontrés par les consommateurs, donc tournée vers les Utilisateurs.

Source : Guide de l'accompagnement des entreprises sociales

Questions aux entrepreneurs qui veulent changer d'échelle

- Quelle est votre finalité sociale ?
- Quel est votre modèle économique ?
- Quelles sont vos ambitions pour le changement d'échelle ?
- Quels sont vos objectifs du changement d'échelle ?
- Quelle est la position des dirigeants, des collaborateurs et des autres parties prenantes par rapport au projet du changement d'échelle ?
- Le changement d'échelle est-il cohérent avec la mission de votre entreprise sociale ?
- Votre modèle a-t-il fait ses preuves à petite échelle ?
- Le changement d'échelle permet-il de répondre à des besoins sociaux non satisfaits ?
- Quelle est l'option stratégique que vous retenez pour votre changement ? Pourquoi avoir choisi cette option ?
- Avez-vous choisi de mener une croissance interne ou externe ? Pourquoi ?
- Quel est le modèle organisationnel que vous retenez pour votre changement d'échelle ? Pourquoi avoir choisi ce modèle ?
- Le changement d'échelle de votre entreprise sociale nécessite-t-il un contrôle important ou au contraire une grande autonomie des nouvelles entités ? Pourquoi ?
- En quoi la mission, votre stratégie de changement d'échelle et votre organisation sont alignées ?
- Quelles sont les personnes clés dont vous avez besoin autour de vous pour changer d'échelle ?
- Comment comptez-vous éviter le « syndrome du fondateur » ?

10 facteurs de réussite

- Connais-toi toi-même
- Bon alignement mission / stratégie / organisation
- Lever les bonnes ressources pour grandir
- Prendre le temps
- Bien s'entourer
- Combiner contrôle et partage
- Industrialiser sans perdre son âme
- Anticiper les enjeux de légitimité
- Mesurer l'évolution de son impact social
- Éviter le syndrome du fondateur

31 André K., Gheerbrant C. et Pache A.C. (2014), Changer d'échelle Manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales, ESSEC

Approches de rupture

Sur la courbe de l'innovation de Rogers, on peut positionner les grandes étapes de développement d'un projet / d'une entreprise avec les organisations, les personnes, les compétences, et les financements spécifiques à chacune de ces étapes³² (ci-contre)

En phase 1, le Groupe projet a l'objectif de faire émerger de l'innovation, d'en définir le cahier des charges et viser un MVP 0 (Minimum Value Project). Les financements proviennent de fonds d'aides ou de personnes de soutien.

En phase 2, le projet change de main. Il est piloté par un Directeur de programme qui a pour objectif le déploiement du projet, en garantissant le couple Délai/Valeur ajoutée. Il crée une solution économiquement viable et fiable. Le principal financement de cette étape est du fonds d'amorçage.

En phase 3, une nouvelle compétence est mobilisée : le Directeur de processus. Il vise l'optimisation du processus interne pour optimiser la rentabilité, il gère l'industrialisation. Du capital Risque peut apporter des fonds nécessaires à cette phase.

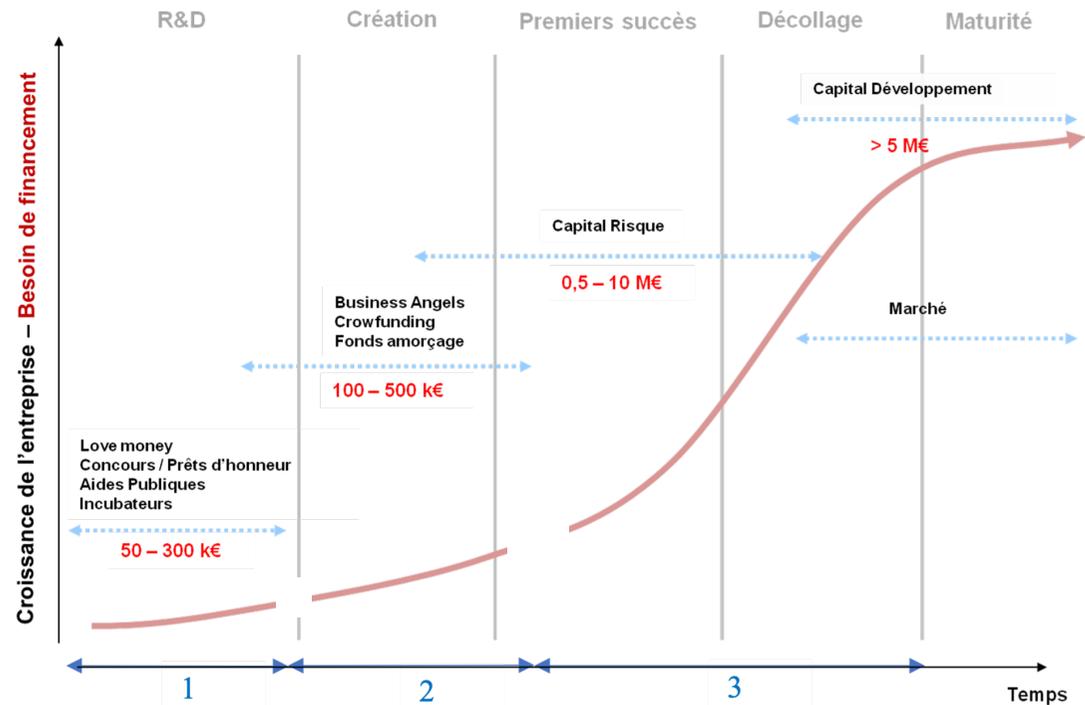
Ainsi, en fonction des étapes du projet, **les compétences sont totalement distinctes** et ne peuvent relever des mêmes personnes. L'argument se base sur l'idée que la diffusion de l'innovation nécessite obligatoirement de la distance³³. Cette idée, que pour bien reproduire il faut de la neutralité et de la distance vis-à-vis du terrain, est une pensée directement issue de l'histoire de la pensée scientifique, décrite par Michel Callon dans « Agir dans un monde incertain »³⁴. Si au XVIIe siècle, les faits scientifiques sont établis dans la sphère publique et devant une audience ; à la fin du XVIIIe, la recherche de l'exactitude et de règles universelles pousse à la phobie des « interférences » sur les résultats liés à la présence de personnes tierces, le chercheur alors s'isole. La figure moderne de la recherche confinée, retirée du monde, mais par conséquent précise et efficace, est née. Finalement, il n'est pas accepté que le porteur initial puisse être celui qui fera changer le projet d'échelle, apportant souvent son lot de frustrations pour les personnes impliquées ...

³² Gauthier Stéphane, Les étapes de l'innovation, Proofmakers

³³ David Michel (2017), Accompagnement au changement d'échelle des projets locaux socialement innovants – Analyse des rôles de l'acteur public, CGET, p23

³⁴ Callon Michel, Lascoumes Pierre et Barthe Yannick (2001), Agir dans un monde incertain, Editions du Seuil, p46-49 e-book

Typologie des financements durant le cycle de vie de l'entreprise



Les étapes de l'innovation, ses financements, ses compétences.

Sources : <https://frenchfunding.fr/les-investisseurs/> et S.Gauthier, Les étapes de l'innovation)

Changement de personnes en charge du projet, changement de publics, changement de financements,..., le processus de montée en charge n'est finalement qu'une succession de ruptures qu'il faut gérer.

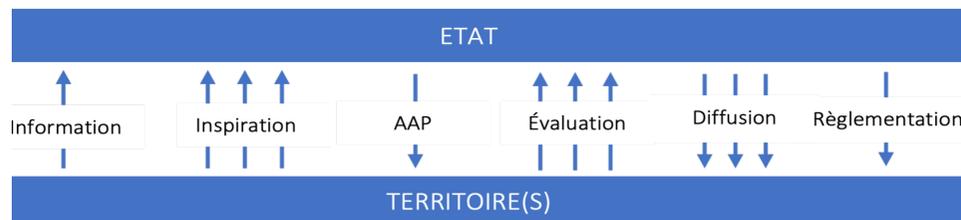
Approches verticales

Dans le domaine sociétal, le recours à l'État est un réflexe naturel en France. Cette diffusion « verticale » est une forme de transmission qui va d'abord vers le « haut » et ensuite vers le « bas » ; vers le « haut » lorsque les innovations sont reprises ou adoptées par les institutions ou des réseaux et vers le « bas » lorsque ces derniers régissent, incitent ou facilitent les acteurs locaux ou les populations à s'engager dans ces innovations.

On peut découper le processus en 6 étapes. (1) Un territoire expérimente un projet de manière autonome. Lorsque les réalisations s'avèrent positives, l'expérience locale commence à se faire connaître. (2) L'initiative inspire d'autres territoires, même s'il peut s'agir de versions un peu moins innovantes. L'émergence du sujet dans le débat public commence à inspirer les services d'État. (3) Un Appel à Projet, Appel à Candidature ou Appel à Manifestation d'Intérêt est lancé pour mobiliser des territoires volontaires. (4) L'évaluation rigoureuse de ces tests permettra d'identifier les conditions de réussite et les points de faiblesse. (5) Les enseignements de ces tests seront diffusés largement ou (6) servent directement à l'élaboration d'une nouvelle réglementation, d'un niveau plus faible que l'innovation initiale.

Pour exemple, créé à la fin des années 90', le PUCA (Plan Urbanisme Construction Architecture) est un organisme interministériel dont le but est de permettre l'expérimentation dans les domaines de l'habitat, l'aménagement, la construction. Il donne un terrain d'innovations, notamment en autorisant des dérogations réglementaires. Les apprentissages de ces projets expérimentaux ont servi directement à l'élaboration des nouvelles réglementations.

Ce type de dispositif fait partie intégrante des politiques publiques, pour lesquelles il a montré son intérêt et son efficacité. Néanmoins, des analyses³⁵ sur ses modalités en montrent les points de faiblesses : ils suscitent l'incertitude chez les répondants, font l'objet d'investissements multiples, de sur-anticipations de la part des candidats et façonnent leurs manières de travailler. Une forme d'exclusion de territoires « non professionnels de l'appel à projet » est aussi une question de fond.



Les 6 étapes de l'approche verticale. Source : A. Leclercq

Approches militaires

Comme nous l'avons vu précédemment dans le paragraphe La stratégie du Débarquement, Moore s'est directement inspiré du monde militaire et du plus grand épisode guerrier connu pour proposer une stratégie de croissance.

En définitive, nous nous voyons proposer des méthodes directement inspirées soit du monde de l'industrie avec sa marche en avant, sa spécialisation et sa segmentation des tâches où chacun doit être à une (sa) place ; soit du monde de la guerre avec son manque de finesse, son état d'esprit très offensif et compétitif.

Ces approches ont démontré leur efficacité dans le milieu industriel, entrepreneurial, ou pour la production d'une solution/produit/norme. Cependant, pour répondre à la complexité des sujets sociétaux, d'autres méthodes sont-elles nécessaires et/ou possibles ? Comment le Design peut-il aider ?

35 Breton Eleanor (2014), Répondre à l'Appel (à projet), Politix, <https://www.cairn.info/revue-politix-2014-1-page-213.htm>

LES ESPACES D'ARTICULATION, SOURCES D'INNOVATION ET DE DESIGN

Voir du plein au lieu du vide

L'écart comme source d'enrichissement

La notion de « Gouffre / Chasm » exprime l'image d'un vide inquiétant. Il sépare des mondes qui n'auraient rien à voir, des univers totalement différents. Dans son livre « Il n'y a pas d'identité culturelle »³⁶, François Jullien propose de remplacer la notion de différence par la notion d'écart, et par la même de changer notre regard sur cet « entre » :

« Quelle différence entre l'écart et la différence ? Les deux marquent une séparation ; mais la différence le fait sous l'angle de la distinction, et l'écart sous celui de la distance. L'écart se révèle une figure non pas d'identification mais d'exploration, faisant émerger un autre possible. Car faire un écart c'est sortir de la norme et de l'ordinaire ; tandis que la différence procède de la description, par détermination. Dans la différence, la distinction une fois faite, chacun des deux oublie l'autre ; chacun s'en retourne de son côté. Dans l'écart, à l'inverse, les deux séparés restent en regard. **L'écart, par la distance ouverte entre l'un et l'autre, a fait apparaître de l'« entre », et cet entre est actif. L'écart fait apparaître une fécondité ou dit autrement une ressource.** »

Passer du « Je » au « Nous »

Dans les projets sociétaux, cette notion est d'autant plus centrale que la diversité des partenaires à mobiliser est élevée, et donc les écarts entre eux. En revanche, ces alliances multi-acteurs sont perçues comme un facteur clé dans la réponse aux enjeux. Ainsi, 69% des citoyens, 86% des associations, 81% des entreprises et 87% des maires mentionnent les alliances comme une « source d'innovation »³⁷. **C'est un véritable « devoir d'alliance » qui s'exprime pour inventer collectivement des solutions pertinentes aux défis sociétaux.**

36 Jullien François (2018), Il n'y a pas d'identité culturelle, Éditions de L'Herne, p12-14

37 Etude Comis novembre 2015 pour l'Observatoire national des partenariats

38 Laurent Eloi (2018), L'impatte collaborative : pour une véritable économie de la coopération, Éditions Les liens qui libèrent, <https://www.youtube.com/watch?v=RrPFmO2LSr4>

39 Le Rameau (2016), Le Référentiel de la co-construction territoriale, Le Rameau, p36-37

Nous parlons bien ici de COOPÉRATION, et non uniquement de collaboration. Comme le signale Eloi Laurent, professeur d'économie à Sciences Po³⁸, le monde a une tendance hyper collaborative, mais encore trop peu coopérative. D'après lui, la Collaboration se définit comme Travailler ensemble, une relation dictée d'abord par l'utilité et l'efficacité. La Coopération – Œuvrer ensemble – est une construction et un partage de la connaissance commune, qui sous-entend une relation profonde et solide.

La coopération passe par 3 niveaux de construction³⁹ :

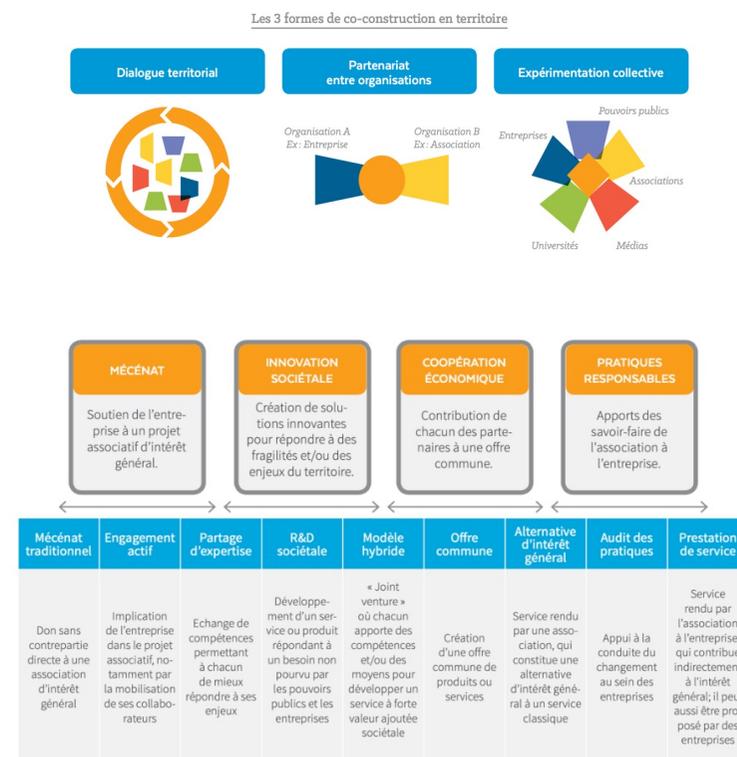
La base : le dialogue territorial, dynamique d'animation collective. Il permet la mobilisation des acteurs autour d'une conscience partagée de leur territoire. Il facilite l'éveil à la notion d'alliances entre « mondes » pour répondre à des enjeux partagés. Ce dialogue permet la création d'un écosystème favorable au développement d'alliances innovantes

La collaboration : les partenariats entre organisations relèvent d'une capacité à agir ensemble autour d'un objectif commun. Ils partent majoritairement d'un projet et/ou d'un besoin qualifié par l'un d'eux, auxquels sont associés les autres afin d'optimiser les résultats possibles. Les travaux du RAMEAU ont permis d'établir une typologie de 9 modalités de partenariats autour de 4 grandes catégories.

La coopération : L'expérimentation collective est également une action mobilisatrice du territoire. A la différence des partenariats, elle ne part pas des objectifs et des actions d'un ou plusieurs des partenaires, mais d'une réflexion commune face aux enjeux partagés. Elle consiste à concevoir et mettre en œuvre une solution qui ne préexistait pas, sur la base de la mobilisation d'acteurs divers du territoire autour d'un défi d'intérêt général partagé.



Les alliances, sources d'innovation? Avis par acteurs. Etude PHARE Citoyens, Associations & Entreprises (2015)



Modes de coopération. Source : Le Rameau

Ainsi, à l'inverse d'une vision de rupture et de vide, il est proposé la vision d'un Gouffre comme terrain d'innovations et de richesses. Il s'agit de se tourner vers l'autre, au lieu de se tourner vers soi, se rapprochant ainsi de l'éthique du Design qui cherche à comprendre l'Autre. Mais pour créer ce lien, il faut un ciment essentiel : la confiance.

Designer la confiance, pour créer le lien

Comment créer la confiance entre des personnes et des acteurs aussi différents que des organisations publiques, des citoyens, des entreprises ?

Rachel Botsman⁴⁰, chercheuse en méthodes de confiance et collaboration dans les nouvelles technologies, rappelle les trois grandes évolutions de la confiance au fil des époques. Jusqu'au milieu du XIX siècle, la confiance était construite autour de relations très unies. Elle était majoritairement locale et basée sur la reddition des comptes (le prêteur sur gage du village, etc.). Avec la révolution industrielle, le banquier local a été remplacé par de grandes sociétés qui ne nous connaissent pas individuellement. La confiance a alors commencé à être placée dans des systèmes d'autorité semblables à des boîtes noires. Aujourd'hui, la confiance s'accorde à des inconnus en mode dispersé.

EVOLUTION OF TRUST



Source : Rachel Botsman

40 Botsman Rachel (2016), Nous avons arrêté de faire confiance aux institutions et commencé par faire confiance à des inconnus, TED, https://www.ted.com/talks/rachel_botsman_we_ve_stopped_trusting_institutions_and_started_trusting_strangers/transcript?Conf&language=fr

41 Gebbia Joe (2016), Comment AirBnB a repensé la confiance grâce au design, TED, https://www.ted.com/talks/joe_gebbia_how_airbnb_designs_for_trust

42 O'Neill Onora (2016), Ce qu'on ne comprend pas de la confiance, TED Parliament, https://www.ted.com/talks/onora_o_neill_what_we_don_t_understand_about_trust?language=fr

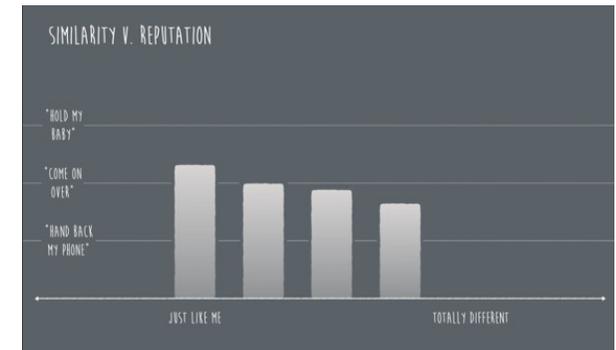
Peut-on designer la confiance entre des personnes très différentes ? OUI ! L'exemple de AirBnB⁴¹ pour créer la confiance est à ce titre exceptionnel. Quoi de plus intime à partager que son intérieur. Comment créer de la confiance alors que depuis toujours nous sommes formés à Etranger = Danger ?

AirBnB a réalisé une série d'études et de tests. Ils ont confirmé que plus les personnes sont différentes, moins elles se font confiance. Pour compenser cette crainte, ils ont démontré qu'à partir de 10 recommandations avec des messages d'une longueur de caractères précis, la différence n'était plus un obstacle. Dans ces cas, la confiance s'accorde même à un degré supérieur qu'à des personnes nous ressemblant.

Chez BlaBlaCar qui met en relation des inconnus pour des trajets moyens de 320 km, un des éléments les plus importants du profil social pour créer la confiance est le niveau de conversation pendant le trajet. En somme une caractéristique très humaine : l'Autre est-il un moulin à paroles ou un taiseux !

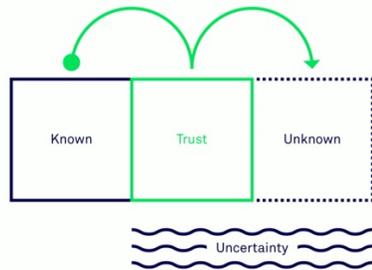
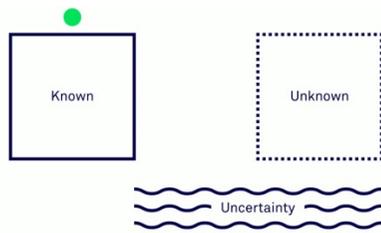
En complément, Onora O'Neill⁴², philosophe, donne quelques clés de réponses supplémentaires. Pour elle, la confiance est attribuée de manière logique entre la personne et la tâche pour laquelle on est supposé lui confier la confiance. Ainsi, la vraie question est « confiance pour faire quoi ? ». Trois points seraient importants : sont-ils compétents ? sont-ils honnêtes ? sont-ils fiables ? Si une personne est **compétente, honnête et fiable**, pour telle tâche, alors il y aura confiance. La confiance est la conséquence. L'objectif est ainsi d'être plus d'honnête et de communiquer notre honnêteté aux autres personnes. Comment faire ? Si vous **montrez votre vulnérabilité à l'autre** partie, c'est une très bonne preuve que vous êtes honnête et que vous avez confiance en ce que vous dites. En conclusion, il s'agit d'être honnête et de donner aux gens des preuves pertinentes, utiles et simples qu'elles peuvent vous faire confiance.

Enfin, la confiance exige une **temporalité adaptée**, une progressivité, chez des acteurs intrinsèquement différents. Elle nécessite aussi des preuves réussies de confiance donnée.



La différence crée la méfiance, sauf à partir de 10 recommandations. Alors la réputation devient plus importante que la différence. Source : Joe Gebbia





THE TRUST STACK

Source et inspirations : Rachel Botsman

Désormais, la confiance se crée entre les individus, non comme représentants d'organismes ou porteurs d'étiquettes, mais dans leurs vulnérabilités, leur humanité et leurs compétences (réelles). De fait, les projets sociaux nécessitent la participation d'acteurs très différents (institution, entreprises, citoyens, etc.), mais surtout la création d'un lien sincère entre eux. Le Design peut apporter des méthodes de présentation des individus qui mettent en valeur ces dimensions pour faciliter la confiance.

Des alliances innovantes, passerelle d'acteurs

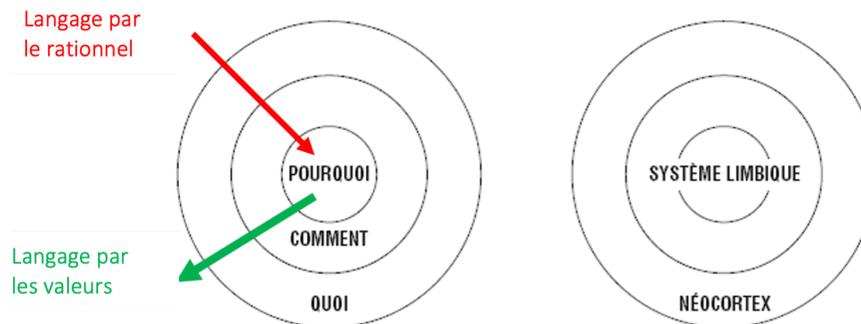
Assurer le changement dans la continuité

Dans « Commencer par Pourquoi »⁴³, Simon Sinek, spécialiste en Leadership, suggère que pour faire adhérer les « clients » à une entreprise, il est indispensable pour elle de démarrer par présenter et incarner le sens de son engagement « le Pourquoi / la Cause ». A l'opposé, la plupart des entreprises communique de manière rationnelle, sur les qualités de l'objet puis son design... Comme bon exemple, Apple communique en premier lieu sur ses valeurs et ses croyances, puis sur les dimensions techniques de son produit. Il crée l'adhésion.

Selon Richard Restak, neuroscientifique auteur de The Naked Brain⁴⁴, cette démarche est à analyser par une mise en parallèle avec le système cérébral. Le NéoCortex est le lieu du langage et de la rationalité. Le système limbique est celui des émotions. En communiquant sur le Pourquoi, il y a une communication directe avec le système limbique, nid des émotions.

Dans l'innovation, l'incarnation la plus légitime du Pourquoi et le meilleur défenseur de la Cause est sans aucun doute le porteur du projet. Il peut ainsi devenir un atout pour l'engagement des autres acteurs, car il est sincère dans son implication. Autre atout, le porteur est souvent un défenseur infatigable du projet, qui peut avoir la persévérance nécessaire pour surmonter les moments de doutes ou de difficultés.

Alors, plutôt que de renvoyer dos à dos le porteur et/ou le directeur de programme (cf paragraphe « Approche de rupture »), quelles seraient les modalités de la continuité de l'implication du porteur tout au long du projet ou de la coopération porteur-repreneur dans une vision gagnant/gagnant ?



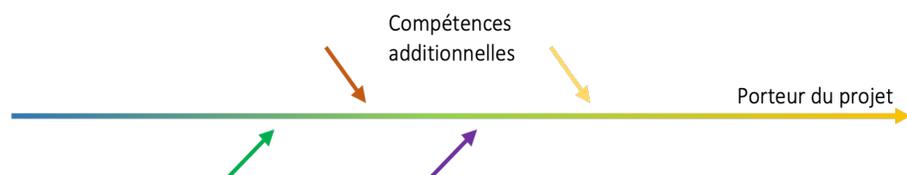
Mode de langage sur le modèle des émotions. Source : Simon Sinek

43 Sinek Simon (2015), Commencer par Pourquoi, Edition Performance, third edition

44 Restak Richard (2006), The Naked Brain : how the emerging neurosociety is changing how we live, work and love, Editions Harmony Books

1. La **continuité de porteur** sur lequel viennent s'accrocher de nouvelles compétences

Pour exemple, le créateur de Datagir⁴⁵, incubé dans le programme Start Up d'Etat, est impliqué depuis le début du projet. Progressivement de nouvelles compétences d'informaticiens, de chargée de déploiement, sont venues le rejoindre en plus des coaches. Pour le moment, il n'envisage pas de se retirer du projet.



2. La **transmission** entre le (groupe) porteur et le repreneur

Dans ce cas, le maintien de la présence du porteur initial sur une période assez longue est recherché pour assurer la greffe opérationnelle et continuer de partager la Cause. Pour exemple, Solution Era est une organisation de formation du grand public à l'éco-construction. Elle a démarré au Canada et s'est développée en France. Le créateur canadien est présent en introduction et pour l'accueil des nouvelles sessions de formation, via des vidéos et des réunions en visio ⁴⁶. Le reste est délégué au repreneur français.



Designer la transmission ou l'accrochage

Pour une transmission réussie, il est nécessaire d'agir sur les 2 acteurs de cette transmission : le porteur **ET** le repreneur de l'initiative. La transmission doit également intervenir au **BON MOMENT** pour l'une et l'autre des parties. Le choix du moment et du rythme est très important, comme le montrent les expériences d'Open innovation ⁴⁷.

La transmission peut se construire par différentes approches complémentaires qui faciliteront l'intégration du projet chez le repreneur. Comme par exemples :

- Par des dispositifs :
 - Intégrer 1 membre de l'équipe reprenneuse au sein de l'équipe porteuse (ex : Lab de la Communauté urbaine de Dunkerque)
 - Maintenir le porteur initial pendant 2 ans après la reprise pour garantir l'accrochage (ex : Withings)
 - Revalider le projet à partir des Proof of Insights (ex : Lab de la CUD)
 - Susciter l'envie de reprendre en créant une liste de repreneurs potentiels (source : Stéphane Gauthier)
 - Comme lors d'une grossesse, faire vivre au repreneur (le père, les membres de la famille, etc.) les moments importants de la construction du projet. Ils sont appuyés par des artefacts équivalents au test de grossesse, à l'échographie, ... qui permettent à celui qui n'est pas en prise directe de ressentir l'émotion et préparer l'arrivée bienveillante du petit dernier.
- Par des outils de vision partagée :
 - Travailler en commun porteur et repreneur au Parcours Utilisateur sert à construire la vision commune
 - Animer un Territoire Camp, atelier participatif multi-acteurs vise à coproduire des solutions cohérentes et accepter par les différentes parties
 - Mettre en récit le projet pour construire une vision partagée plutôt que de s'appuyer sur des données techniques (ex : les Conversations Carbone)
- Par des outils de capitalisation
 - Vidéos, photos, documentations, etc. orientés exclusivement sur la compréhension du processus de création, ses choix, ses difficultés, ses réussites, etc.
- Par des outils de synthèse et de vision
 - Reprendre le projet par les outils du Design

⁴⁵ <https://beta.gouv.fr/startups/datagir.html>

⁴⁶ <http://solutionera.com/france/>

⁴⁷ DITP (2021), Conférence : Innovation ouverte un levier de transformation publique, TransformationPubliqueGouv, https://www.youtube.com/watch?v=Tq_Ssflv_oY

(Ré)adapter/approprier le concept

Dans le design et dans l'innovation sociétale, on a pour habitude de dire : « *Dans ces différents modèles, changer d'échelle revient à admettre une modification progressive du projet de départ, [...], en se concentrant sur le cœur du concept pour laisser une marge aux repreneurs [et aux raccrocheurs]. Il faut donc faire le deuil de la reproduction à l'identique de ce qui marche, et privilégier des logiques sur-mesure d'essaiage⁴⁸* ». En fait, il y a au moins 4 niveaux de reprise d'un projet, selon des degrés de maturité différents :

- **A partir des Proofs of Business, MVP (1)** : La proposition est finalisée et est reprise telle quelle. C'est la solution la plus « simple », car il s'agit de répliquer. Pour exemple, un Cahier des Charges très précis est rédigé, laissant peu/pas de marge d'adaptation. Il sera accompagné par une gamme d'outils pédagogiques pour l'appropriation du projet.

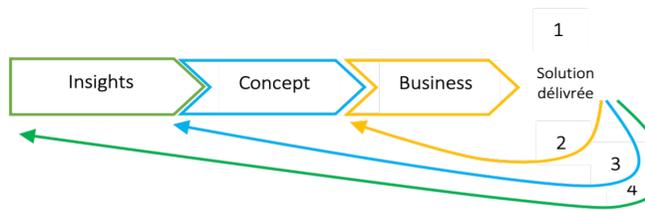
- **A partir des Proofs of Concepts (2)**. La proposition a été testée, mais non finalisée. Le prototype nécessitera quelques adaptations pour s'adapter totalement au contexte. Par exemple, l'Agence Vraiment Vraiment a réalisé un référentiel d'usages à destination des architectes. Il a été testé sur un bâtiment, mais servira à la conception d'autres ouvrages moyennant quelques adaptations culturelles.

- **A partir des Proofs of Insights (3)**. Le récepteur prend connaissance des Insights, mais recrée sa solution. Pour exemple, le Lab de Dunkerque recrée avec le service récepteur le processus d'idéation à partir des Insights. En arrivant aux mêmes solutions mais en mode accéléré, cette approche sert à valider la proposition originelle.

- **A partir du début (4)**. Dans ce cas, on transmet une méthode. La méthode EST la proposition. Elle se redéploie entièrement sur chaque terrain d'application. Pour exemple, le projet Transfo de la 27^{ème} Région partage une méthodologie où des designers à résidence réitérent un processus pour produire une proposition totalement sur-mesure.

Quel que soit le stade de réappropriation, le repreneur doit pouvoir comprendre toutes les étapes du processus de création afin de pouvoir juger de l'adéquation du projet à son contexte local. Pour ce faire, un gros travail de documentation tout au long du projet est indispensable. Il peut prendre la forme de vidéos, photos, témoignages, etc.

Le processus d'appropriation sera aussi facilité si l'offre finale est variée, permettant de choisir dans une gamme d'artéfacts qui permettront de s'adapter plus facilement, plutôt que refaire tout un processus de création.



La transmission est ainsi préparée par :

- une documentation et une capitalisation riche tout au long du processus de création
- une variété d'artéfacts et d'outils produits pour s'adapter à une diversité de situation
- un « kit de transmission » pour prendre en main les productions et pouvoir faire les choix
- éventuellement, une itération accélérée pour re-valider les propositions.

Aider à identifier le Cœur

Si l'innovation sociale aspire à changer la société, il faut pouvoir définir le cœur du projet et la partie adaptable. Dans « Il n'y a pas d'identité culturelle », François Jullien définit 3 concepts : l'universel, l'uniforme et le commun :

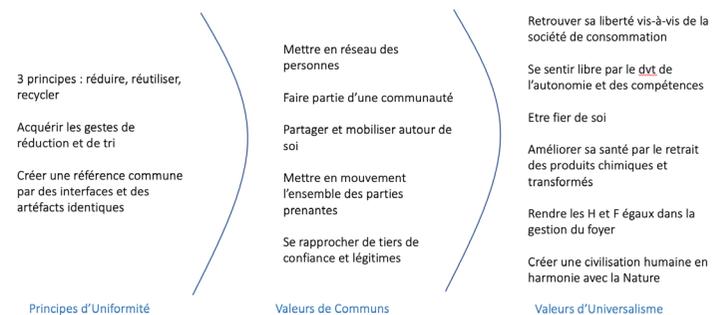
L'Universel fait référence à une exigence de perfection. C'est l'Humain tel qu'il aspire à devenir **Idéal**.

L'Uniforme relève, non de la raison comme l'universel, mais de la production : il n'est que **standard et stéréotype**. Tandis que l'Universel est « tourné vers l'Un », celui-ci constituant son terme idéal, l'uniforme n'est que la répétition de l'un, formé à l'identique et n'est plus inventif.

Le Commun est ce qui se partage. Mais par différence avec l'uniforme, **le commun n'est pas le semblable**. Pour une partie, ce Commun est donné par la naissance - le commun de la famille, de la Nation. Pour une autre partie, il se décide et fait l'objet d'un choix - le commun d'un mouvement politique, d'une association, etc.

Nous pourrions utiliser ces réflexions pour aider à définir le cœur du Projet Zéro déchet. En identifiant dans le projet ce qui relève des différents concepts, l'échange avec un partenaire serait simplifié et fixerait le niveau d'ambition attendu.

VALEURS PORTEES PAR LE PROJET



48 27^{ème} Région (2016), <https://www.la27eregion.fr/deploiement-changement-dechelle-essaiage-un-nouveau-champ-experimental-dans-linnovation-publique/>

Des partenariats économiques innovants, passerelle de financements

Les modèles de partenariat financier croisant plusieurs mondes sont nombreux – subventions, financement de fondations, etc. – et sont aussi un domaine d'innovation. Focus sur 3 formes récentes ou innovantes de partenariat économique à vocation social/sociétal et de changement d'échelle.

La Join Venture Sociale

La Join Venture Sociale rassemble des actionnaires complémentaires, mobilisés sur un projet commun⁴⁹. Un premier exemple est la JVS Soluval⁵⁰. La société Soluval est issue d'un rapprochement entre le groupe Vitamine T, spécialisé dans l'insertion par l'emploi, et la MACIF, société d'assurance et mutuelle. Elle est détenue à 78 % par Vitamine T et 22 % par la MACIF. Sa mission est l'insertion de personnes en difficultés par la déconstruction et la valorisation de véhicules hors d'usage. Elle a généré un chiffre d'affaires d'environ 4,7M€ en 2020.

Une JVS très connue est la Grameen Danone Foods Ltd (GDFL), créée en 2006 entre le géant de l'agroalimentaire Danone et la Grameen Bank, spécialisée dans le microcrédit au Bangladesh. GDFL vise à lutter contre la pauvreté et la malnutrition au Bangladesh tout en créant, à toutes les étapes du projet, un impact social positif⁵¹. L'entreprise vend le yaourt Shokti + – étudié pour couvrir 30 % des besoins quotidiens en fer, zinc, vitamine A et iode – à un prix abordable. Elle a conçu un système de distribution très dense pour desservir les populations urbaines et rurales. Elle touche 300 000 enfants au Bangladesh, apporte des revenus stables à 500 exploitants agricoles en achetant leur lait, fait travailler 200 "Grameen ladies", qui vendent les produits en zone rurale, et 117 conducteurs ambulants qui les distribuent. Elle est devenue une B CorpTM "Best for the world" en 2019.

Ainsi, le modèle de JVS contribue activement à des missions sociales, tout en développant des modèles économiques pérennes, et en bénéficiant de la force de frappe de structures aux moyens importants. Pour les entreprises « classiques », une JVS permet

49 <http://socialcobizz.com/2016/12/unejointventuresociale/>

50 <https://soluval.fr>

51 <https://www.danone.com/fr/integrated-annual-reports/integrated-annual-report-2019/sustainable-projects/danone-communities-grameen.html>

52 Le Rameau et AG2R La Mondiale (juin 2015), Le référentiel : Modèle d'investissement sociétal, Le Rameau

53 Le Rameau (2015), Fiche Partenariat Wimoov-Renault, Le Rameau, http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2015/09/19_WIMOOV-RLT-BAD.pdf

d'innover et de tester de nouvelles démarches, organisations ou méthodes pour leur activité.

L'investisseur sociétal

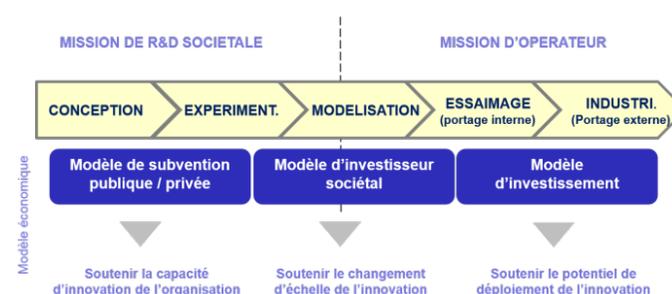
Le modèle d'investisseur sociétal développé par le Rameau⁵², laboratoire de recherche sur la co-construction du bien commun, consiste à développer de nouveaux partenariats entre associations porteuses d'initiative et entreprises, afin de favoriser la transition entre la phase d'expérimentation et la phase d'industrialisation. Cette forme de relation repose sur la complémentarité des acteurs, le partage de la valeur ajoutée liée à l'innovation et la capacité des associations à inventer des solutions adaptées aux besoins du terrain.

L'investisseur apporte un soutien global fondé sur l'articulation de 4 leviers complémentaires : un financement pluriannuel, un accompagnement stratégique, une mobilisation des compétences rares et une évaluation adaptée à l'innovation. Ce partenariat a la particularité d'être transitoire (durée de 3 ans) et laisser chacun maître de son projet, tout en créant de la co-construction.

Pour exemple, le partenariat⁵³ entre Renault et Wimoov, leader associatif de la mobilité, dont la vocation est d'accompagner tous les publics vers une mobilité durable. D'un côté, Renault soutient financièrement et techniquement le développement de 6 nouvelles plateformes de mobilité Wimoov. De l'autre, Wimoov apporte son expertise sur les populations fragiles et soutient Renault dans la création de garages Renault solidaires. Ces solutions sont co-construites par les partenaires.

Ainsi, le modèle de l'investisseur sociétal permet de créer une valeur ajoutée partagée, un enrichissement mutuel en savoirs, en compétences partagées et en expertises acquises en s'appuyant sur :

- celles de l'entreprise responsable, apportant sa capacité d'industrialisation des solutions,
- celles du secteur associatif d'intérêt général, spécialiste de l'accompagnement des fragilités.



Source : Le Rameau et AG2R La Mondiale, Le référentiel



Les Social Impact Bonds ou Contrats à Impact Social ⁵⁴

Forme la plus récente de financement innovant, le Contrat à Impact Social est né au Royaume-Uni en 2010 comme une réponse à la difficulté du gouvernement britannique pour financer des programmes de prévention. Il s'agissait de lancer un programme expérimental avec l'objectif de diminuer le taux de récidive de personnes condamnées à de courtes peines dans la prison de Peterborough. Le résultat s'analyse en comparaison à la situation de base (taux de récidive actuel). Si le projet améliore le taux, l'acteur est payé ; si le taux est équivalent ou inférieur, l'acteur n'est pas financé ou remboursé partiellement. Dans ce cas, ce fut un succès et le Ministère de la Justice britannique a totalement remboursé les investisseurs avec un retour de 3% par an.

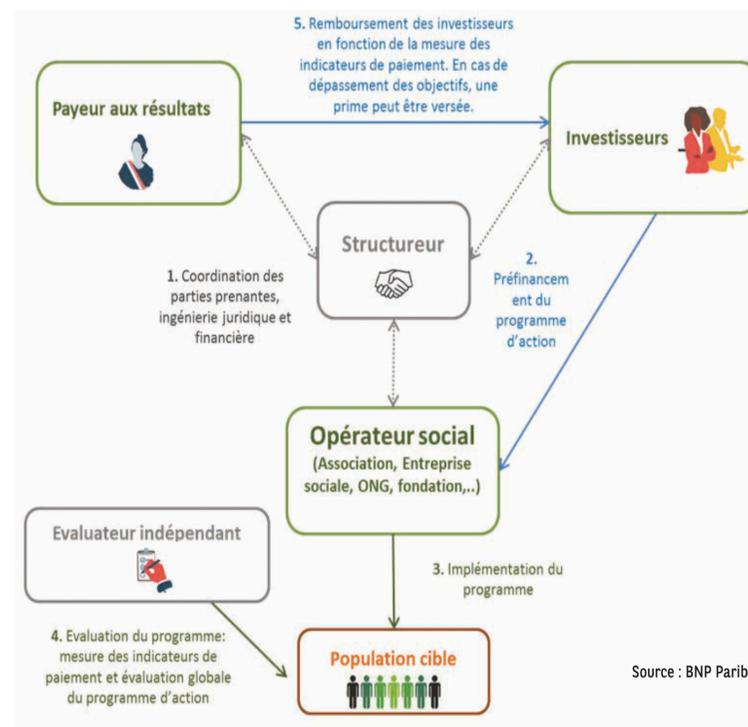
Un Contrat à Impact Social (CIS) a ainsi pour objectif de créer une collaboration entre des investisseurs, des structures de l'Économie Sociale et Solidaire et la puissance publique autour d'un même objectif : la prévention d'un problème social. Le Contrat se réalise sur une durée de 3 à 6 ans.

Les investisseurs financent des programmes sociaux axés sur la prévention, qui permettent à un tiers-payeur, le secteur public, d'expérimenter de nouvelles actions sociales qui génèrent des économies futures et/ou dégagent une valeur ajoutée sociale. La puissance publique s'engage à rembourser aux investisseurs ce financement, avec intérêt ou non, en fonction de l'impact social créé par le programme et donc des économies effectivement réalisées.

En France, on compte une dizaine de CIS portant sur l'insertion professionnelle, le placement d'enfants, la rénovation énergétique de logements sociaux, etc. Comme le montre les résultats de l'Appel à Projet « Economie circulaire »⁵⁵, ce financement peut servir à différentes étapes du projet : du stade très expérimental jusqu'à l'amorçage de la phase de changement d'échelle. Par exemple, le projet Envie Autonomie a l'objectif de déployer son réseau au-delà des 12 départements dans lesquels il est implanté aujourd'hui.

Néanmoins, pour éviter toute dérive du dispositif, la France a placé des garde-fous : les CIS sont réservés à des projets innovants de prévention, ils ne doivent en aucun cas remplacer des services publics existants, et les projets sont co-construits par toutes les parties prenantes.

L'hybridation des modèles économiques et financiers apporte des opportunités exceptionnelles de changement d'échelle tant pour le projet lui-même que comme vecteur de transformation profonde des partenaires. Si la complexité des rapprochements entre mondes oriente vers des modèles plutôt bilatéraux (public-privé, privé-association, ...), de nouvelles formes s'ouvrent vers des partenariats encore plus riches et transformateurs.



⁵⁴ Impact Invest Lab (2020), Guide méthodologique pour un financement par contrat à impact social, BNP Paribas

⁵⁵ Ademe (2021), Lauréats du Contrat à Impact « Economie circulaire », Ademe

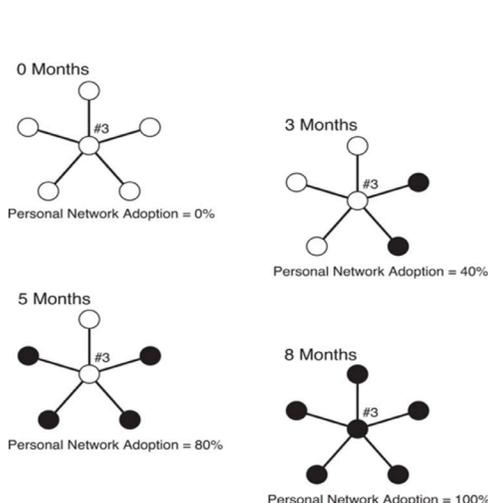
De la minorité à la majorité, passerelle de publics

L'appropriation par la majorité d'une idée innovante portée par une minorité peut s'organiser par différents intermédiaires : des gens, des espaces, des outils.

Les agents du changement comme liaison

Le défi du changement d'échelle est de traverser l'abîme entre 2 mondes différents constitués pour l'un d'individus faciles à convaincre aventuriers et visionnaires, et pour l'autre d'individus pragmatiques averses au risque qui souhaitent des références clairement établies. Une adoption massive de l'innovation nécessite donc de relier ces mondes sociaux éloignés. Cette action est possible grâce à l'intervention des agents du changement, **maillons qui facilitent une compréhension mutuelle** des individus de ces mondes étrangers. En comprenant les besoins et les problèmes de ses interlocuteurs, un agent du changement peut transmettre l'information qui leur est utile ⁵⁶. Pour E. Rogers, de nombreuses professions correspondent à la définition d'agent de changement : enseignants, consultants, agents de santé publique, agents de vulgarisation agricole, agents de développement et vendeurs, etc.

Avec the Social Learning Theory (cf paragraphe La courbe selon Rogers), dont l'idée centrale est que le processus de diffusion est dirigé par la communication interpersonnelle avec des pairs, on peut élargir le profil des agents du changement à tout individu engagé et communicant autour de lui. L'exemple des Citoyens ambassadeurs en est un. Burn en 1991 en a démontré l'efficacité. Dans son expérience, il avait recours à des habitants « leaders » pour expliquer le tri sélectif à leurs voisins. Des différences significatives ont été observées entre les trois groupes test. Au bout de 10 semaines, 23 à 42% des sujets contactés par des « habitants leaders » ont trié ; ils n'étaient que 3 à 18% avec de la communication persuasive ; enfin, sans communication, 0 à 6% des habitants ont trié ⁵⁷.



« An Individual's Threshold for Adoption (Indexed as the Percentage of Adopters in the Individual's Personal Communication Network) for a New Drug by Medical Doctor No. 3 in Peoria ». Source : Rogers

Les Forums hybrides et les minorités de persuasion, ouvrir des espaces d'expression

Un autre moyen de pénétrer le monde majoritaire est de donner des conditions d'une écoute de la(les) minorité(s), soit en créant un espace dédié, soit en générant un espace d'expression.

Le principe d'influence minoritaire ou minorité active ⁵⁸ est un processus selon lequel les opinions minoritaires exercent une influence sur une majorité. D'après Moscovici en 1985, « le grand tournant est le passage de la déviance à la minorité active. Pendant très longtemps, un grand nombre d'individus étaient versés dans des catégories déviantes, ils étaient traités et se traitaient en tant qu'objet, voir en tant que résidu de la société normale. Depuis peu, ces catégories se changent en minorité active, créent des mouvements collectifs, ou participent à leur création. Autrement dit, des groupes qui étaient définis et se définissaient le plus souvent de manière négative et pathologique par rapport au code social dominant sont devenus des groupes qui possèdent leur propre code et le propose aux autres à titre de modèle ou de solution de rechange ».

Dans un premier temps, cette minorité va adopter des comportements de très forte visibilité et de fortes certitudes. Pour comprendre l'influence minoritaire, il faut retenir que les individus ont tendance à fuir les conflits et recherche naturellement le consensus. Or, c'est par le conflit que la minorité dissidente va marquer ses idées. Ainsi, le comportement ferme de la minorité interpelle, signale l'existence d'un point de vue alternatif et annonce que le seul moyen de sortir du conflit consiste à prendre en considération son point de vue. Cette remise en question des acquis ou des normes sociales, démarrera d'abord avec des opinions de rejets ou d'indignation, puis progressivement implantera du doute au sein des certitudes majoritaires. Potentiellement par mécanisme de comparaison sociale, les éléments majoritaires revisiteraient leurs jugements, leurs opinions.

Le sujet des minorités sexuelles, le mouvement MeToo ou récemment le wokisme relève de ce processus.



Marche des Femmes à New York en 2018
Source : Wikipedia

⁵⁶ Extrait de Mercuri Chapuis S., de Boris C. & Vlahovic (2016), Everett Mitchell Rogers Cultiver la diffusion des innovations, Éditions Management et Société, p9

⁵⁷ Mickael Dupré (2009), Thèse : De l'engagement comportemental à la participation : élaboration de stratégies de communication sur le tri et la prévention des déchets ménagers, Éditions Université Rennes 2

⁵⁸ De l'influence minoritaire à l'innovation, www.psychologie-sociale.com

Une manière plus organisée d'entendre les idées minoritaires sont les forums hybrides. Créés dans les années 70 en Allemagne, puis institutionnalisés au Danemark dans les années 80, les forums hybrides et les conférences de consensus⁵⁹ sont des espaces ouverts où des groupes peuvent se mobiliser pour débattre de choix techniques qui engagent le collectif. Hybrides, parce que ces groupes engagés sont hétérogènes : on y trouve à la fois des experts, des hommes politiques, des techniciens et des citoyens. Ces espaces sont régis par des règles strictes (tirage au sort d'un panel de citoyens, des séances de formation, des auditions d'experts et des groupes de pression minutés à la seconde près), pour que le jeu de rôles ne prenne pas le dessus et avec lui le dialogue de sourds. Ces modes de consultation permettent l'expression de la diversité des points de vue et des aspirations. Utilisés dans le domaine de la santé, la justice, l'éducation, ils ont eu une déclinaison récente très médiatique avec la Convention Citoyenne pour le Climat, regroupant 150 citoyens⁶⁰. Leurs travaux permettent de mettre en évidence les mesures sur lesquelles un consensus existe et mettent en lumière celles qui font encore débat.



Travaux de la Convention citoyenne pour le Climat
Source : Le Monde

Le récit comme outil de transmission

En convoquant le sensible et l'imaginaire, le récit est un outil puissant de partage et de transmission. Il permet aussi de faire converger les visions et d'être compréhensible de tous. Des initiatives originales utilisent le récit pour traverser les univers. Les conférences Ch'ti TAIDx de Loos en Gohelle en sont un exemple innovant.

S'inspirant des conférences TED, la Ville de Loos en Gohelle a mis en place un dispositif participatif de coopération entre élus, techniciens et citoyens : les Ch'ti TAIDx⁶¹, pour « Territoire d'apprentissage et d'innovation démocratique XXL ». Ce format met en pratique le concept de « démocratie narrative » développé par l'historien Pierre Rosanvallon, en offrant un espace de prise de parole, de mise en récits d'expériences vécues mais dont la portée ne trouve quasiment jamais voix de cité. La démarche consiste à donner la parole à des personnes ayant porté un projet d'intérêt collectif et à leur permettre d'exprimer tout ce qu'elles souhaitent aux élus et aux techniciens qui écoutent dans le public, composé également des amis proches et familles. Une journaliste les aide à mettre leur histoire en mots et soutenue par la mise en scène feutrée d'un théâtre, l'histoire se raconte. L'intérêt tient autant dans l'histoire partagée que dans le débat suscité à la fin entre chaque intervenant, les élus, les techniciens et les citoyens de la ville⁶².



Source : Facebook, Ville de Loos en Gohelle

⁵⁹ Callon Michel, Barthe Yannick & Lascoumes Pierre (2001), Agir dans un monde incertain, essai sur la démocratie technique, Editions du Seuil, p133-164 e-book

⁶⁰ <https://www.conventioncitoyennepourleclimat.fr>

⁶¹ <https://vimeo.com/328616059>

⁶² Perdrigeat Julian (2021), Décréter l'implication des citoyens ne suffit pas, il faut pouvoir l'organiser, Cahiers de l'action 2021/1 (N°57), p61 à 67, <https://www.cairn.info/revue-cahiers-de-l-action-2021-1-page-61.htm?contenu=article>

Du local au national, passerelle de territoires

Les acteurs de liens, les têtes de réseaux

Le changement d'échelle géographique est souvent permis grâce à l'intermédiation d'acteurs capables d'opérer la transversalité et créer le lien entre territoires. Leur mission est d'aider au développement des projets et surtout à leur essaimage. Ils prennent la forme de structures d'accompagnement (Ex : Make sense⁶³, plateformes Pro Bono Lab), de plateformes informatiques comme la plateforme ODD 17⁶⁴ qui capitalise, utilise, forme et partage une diversité d'expériences sous forme de supports et de documentations sur la transition territoriale.

L'Etat, nouveau partenaire de l'innovation locale

La nouveauté dans les démarches de changement d'échelle vient de la **transformation de la posture de l'État** dont le positionnement a évolué très récemment, passant du rôle d'« instructeur », créateur de normes et ordonnateur, à accompagnateur et appui à l'innovation. Cette évolution est visible à travers quelques exemples : l'expérimentation Territoire Zéro Chômeur, la nouvelle loi sur la simplification de l'expérimentation territoriale ou le dispositif Start Up d'État.

Dans l'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de longue durée⁶⁵, l'État a évolué au fil des phases de l'expérimentation. A l'origine, cette expérimentation est issue de l'idée dans les années 90' d'ATD Quart Monde, que chaque chômeur est employable et peut contribuer à la société⁶⁶. 25 ans plus tard, un fonds d'expérimentation réoriente des aides sociales pour financer une partie des emplois des chômeurs. Le projet transforme radicalement l'approche vis-à-vis du chômage.

Dans la première phase en 2016, l'expérimentation suivait un processus traditionnel d'« appel à projet » où 10 territoires

63 <https://makesense.org/>

64 <https://odd17.org/>

65 <https://etcltd.fr/>

66 <https://www.tzcltd.fr/decouvrir-l-expérimentation/les-fondements/>

67 Loi n°2016-231 du 29 février 2016 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée

68 Loi n°2020-1577 du 14 décembre 2020 relative au renforcement de l'inclusion dans l'emploi

69 Entretien de Madame Victoria Bazurto, responsable Recherche et Evaluation, association Territoires Zéro Chômeur de longue durée

70 Loi organique n° 2021-467 du 19 avril 2021 relative à la simplification des expérimentations mises en œuvre sur le fondement du quatrième alinéa de l'article 72 de la Constitution, <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORF-TEXT000043390423/>

71 <https://beta.gouv.fr/startups/>

étaient sélectionnés par le Ministère à une date précise pour mettre en œuvre et faire l'objet d'évaluations⁶⁷. Cette étape a démontré la faisabilité et la pertinence du projet, l'employabilité des personnes et la rentabilité économique de ces emplois.

La seconde phase d'expérimentation ouverte depuis 2020⁶⁸ propose une validation au fil de l'eau pour un nombre non limité de territoires (au moins 60). Ainsi, tout territoire volontaire remplissant les conditions de processus fixé (consensus local, etc.) peut rentrer dans l'expérimentation. Il est accompagné par les équipes et son dossier fait l'objet d'une analyse constructive portée sur la maturité du processus de mobilisation territoriale.

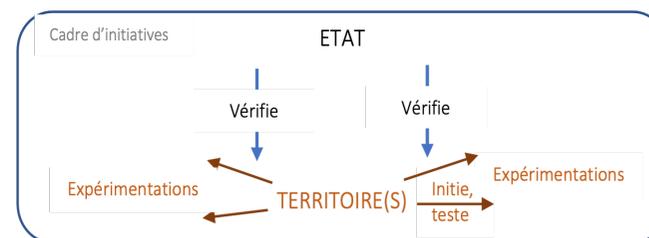
En parallèle, une évaluation poussée des coûts, bénéfices et externalités économiques, sociales et environnementales du dispositif permettra de déterminer les impacts possibles et fixer la méthodologie en cas de généralisation. Si l'évaluation s'avère positive, « la troisième étape expérimentale serait la possibilité de pérenniser la démarche et de faire en sorte que n'importe quel territoire qui souhaite expérimenter puisse le faire sans être dans l'obligation de passer par une habilitation »⁶⁹. Ainsi, une nouvelle loi fixerait uniquement des conditions méthodologiques, l'État n'intervenant plus que comme « simple » vérificateur.

C'est à cette idée que répond la Loi sur la simplification des expérimentations⁷⁰. Elle simplifie le cadre juridique des expérimentations puisque les collectivités territoriales pourront décider de participer à une expérimentation par une simple délibération. Le Préfet effectuera juste une vérification habituelle par le contrôle de légalité.

Jusqu'alors, une expérimentation aboutissait soit à un abandon, soit à la généralisation des mesures expérimentales à l'ensemble des collectivités. Désormais, la Loi autorise une dérogation au principe d'Égalité au travers d'un **Droit à la différenciation**. Elle autorise la pérennisation des mesures expérimentales dans

tout ou une partie des collectivités ayant participé à l'expérimentation et même étendues à d'autres ; et la pérennisation des expérimentations ayant trait directement aux normes régissant l'exercice de la compétence locale.

Soutien aux initiatives de territoires mais aussi aux initiatives des agents publics par le programme Start Up d'État⁷¹ qui est un incubateur de services publics numériques. Il accompagne et outille des porteurs de projets issus des pouvoirs publics (gendarmerie, ministères, services déconcentrés, collectivités territoriales, etc.) pour concrétiser leurs projets. En incubant directement les talents d'innovation, le dispositif cherche à apporter des conditions (expertises, financements, ..) qui aideront le développement rapide du projet. On compte désormais plus de 200 projets accompagnés, comme Démarches simplifiées ou l'Annuaire des Entreprises qui sont devenus nationaux.



Si le passage des initiatives territoriales à nationales est longtemps passé par une approche verticale et normative, désormais le « nouvel État libérateur d'énergies » travaille à donner des cadres facilitant l'innovation : autoriser des terrains d'innovation, créer des dispositifs d'accompagnement et simplifier la relation État-Local. A ce titre, il rejoint le paragraphe (Ré)adapter le concept en passant d'une transmission de la Solution à une transmission de la Méthode. Ce qui était mis en œuvre à l'échelle locale, s'exécute désormais à l'échelle nationale.

De la création individuelle à la créativité collective, passerelle de cultures

« L'innovation, ce n'est pas un porteur unique, c'est aussi une galaxie de partenaires, [...] et chacun participe à la construction⁷² ». Mobiliser largement, accepter que le projet vous échappe, questionne inévitablement les conditions de droits et de partage de la création. Pour diffuser au sein de la société, les innovations doivent entrer dans l'univers de l'Artistique et des Communs.

Effets de Mode

Le Seconde main de vêtements, c'est-à-dire le rachat de vêtements déjà portés, a vécu récemment une mutation profonde : de la solution du fauché à la mouvance fashion chez les jeunes et les stylistes contemporains. En 2018, 1 français sur 3 a acheté un vêtement d'occasion et on estime que le marché va doubler pour dépasser celui de la fast fashion d'ici à 2027⁷³. Si l'application Vinted a boosté ce marché, désormais les marques grand public (Jules, Camaïeu,...), les grandes marques et les magasins lui font une place dans leurs rayons comme le Printemps avec Tilt Vintage et sa clientèle haut de gamme ; The Real Real et la revente de produits de luxe (Gucci, ...). Et chez les grands couturiers, une tendance se dégage autour de l'upcycling, comme la collection 100% vintage de Miu Miu⁷⁴. On est loin d'Emmaus !

Un autre exemple qui illustre parfaitement cette mutation est la gourde. Objet connu des randonneurs au goût d'aluminium, elle est aujourd'hui un accessoire tendance. En verre, en bambou, filtrante, intelligente, connectée, etc., la diversité des motifs et des formes est foisonnante, et donne à chacun la possibilité de trouver celle qui lui correspond.

Cette intégration dans l'artistique, le design et la mode opère le passage entre Innovateurs et Pragmatiques. Elle le présente comme une idée ou un produit moderne ; elle le transforme pour l'adapter au goût de chacun ; elle l'ancre dans le quotidien.

72 Entretien de Ariane Epstein, Direction Interministérielle de la Transformation Publique

73 Briard C. & Chapuis D. (2019), Le cours du vintage en plein essor sur le marché de l'occasion, Les Echos, <https://www.lesechos.fr/industrie-services/mode-luxe/le-cours-du-vintage-en-plein-essor-sur-le-marche-de-l-occasion-1124498>

74 Chan Emily (2020), Upcycled by Miu Miu : plongée dans les coulisses d'une collection 100% vintage, Vogue <https://www.vogue.fr/mode/article/upcycled-miu-miu-collection-vintage-annees-30-a-70>

75 Jeanney Aurélien, Creative Commons, Ministère de la Culture et de la Communication, <https://paris-sorbonne.libguides.com/open-access/creative-commons>

76 <https://creativecommons.org>

Creative Commons

Les Droits d'auteur, et leurs Copyrights © « All rights reserved » posés sur toutes les créations telles que les photos, livres et autres, protègent de la récupération et de l'usage frauduleux d'une création. Pour être réutilisé par d'autres, il faut la permission du créateur, procédure qui peut manquer de souplesse.

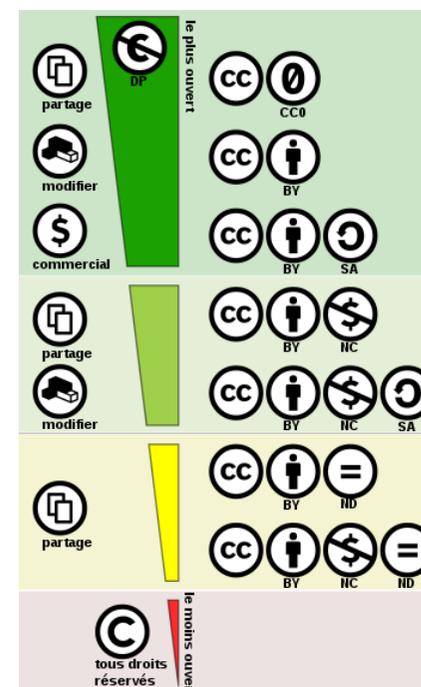
Creative Commons est une ONG qui a créée en 2002 des licences radicalement novatrices et reconnues internationalement⁷⁵. Simples, rapides, gratuites, ces licences « faciles » donnent au créateur les solutions pour fixer lui-même les conditions de protection, de modification ou de référence de la création. La création peut alors se diffuser aisément dans les principaux réseaux de vidéos, d'images, etc. (flickr, google, ...) et devient accessible à tous.

Les licences Creative Commons sont complémentaires au Droit d'Auteur, en encadrant les droits des utilisateurs. Là où les procédures classiques de protection des créations sont souvent utilisées par des professionnels, ces licences ont démocratisé et donné un environnement propice à la diffusion de toutes les formes de créations (présentations powerpoint, images, données scientifiques, cours d'enseignement, etc.). Leur conception en 3 couches de lisibilité (le Code juridique pour les professionnels du Droit, le Résumé explicatif appelé « version lisible par les humains » et la couche « lisible par les machines » c'est-à-dire écrite dans un langage que les logiciels peuvent comprendre⁷⁶) outille parfaitement la diffusion large de la connaissance.

Donner une dimension artistique et créatrice à un projet aide à franchir le Chasm en établissant une passerelle de réinterprétation, donc de réappropriation, et de diversité de formes, de couleurs, de codes. Le partage de la création est à la fois encadré pour respecter le créateur et ouvert pour l'aider à sa diffusion.



La gourde, objet tendance. Photo :A. Leclercq



Les licences Creative Commons. Source :Wikipedia

Du spécialiste au coopérateur, métiers de passerelles

Pour réaliser ces passerelles, il semble nécessaire de recourir à une ingénierie dédiée. Se faire confiance, travailler ensemble, fait appel à des compétences spécifiques très transversales.

Connaître vraiment les 2 côtés du Chasm

Nicolas Bellego parle de ces métiers. « Il faut un profil hybride. [...] Il ne s'agit pas seulement de mettre en relation mais de créer une vraie passerelle [...] c'est-à-dire comprendre le Groupe et ses process tout en comprenant les Start Up. Ce sont des profils rares. »⁷⁷

Ces postes hybrides interrogent aussi les organisations. Comment créer l'hybridation ? Pour le Service Innovation du Département de Loire Atlantique, il faudrait modifier son organisation et ses modalités d'intervention : *la designer ne devrait-elle pas être « mobile », passer d'un service à un autre, pour mieux comprendre leur fonctionnement et leurs contraintes, mais aussi développer leur capacité à intégrer ces démarches de manière durable et structurelle ?*⁷⁸

Faire œuvre commune

La coopération, c'est-à-dire la capacité à faire œuvre commune, rassemble souvent des acteurs très différents. Chercher à les faire converger consomme un temps précieux, sans garantie de réussite. Il existe une alternative innovante : un Coopérateur ayant comme mission de porter opérationnellement l'Oeuvre. Pour exemple, le projet Edison du Réseau Eco Habitat (REH) et du Secours Catholique est un projet de lutte contre la précarité énergétique regroupant un grand nombre d'acteurs issus d'univers tels que la banque, les collectivités, les bénévoles, les entreprises du bâtiment, etc. REH se positionne à l'interface de ces univers. Il lui donne le nom d'« **entrepreneur frontière** », concept développé par Bergeron, Castel et Noguez (2013) selon la définition suivante⁷⁹ :

« Cet entrepreneur se caractérise par sa position à la frontière de multiples univers en tension, par sa capacité à reproduire et à renforcer de nombreuses frontières et par son rôle d'« objet-frontière » ouvert aux projections et aux manipulations des différents acteurs participant de ces univers. [...] le succès de cet entrepreneur ne repose pas tant sur sa capacité à aligner les autres acteurs sur son programme, pour recomposer un nouvel univers dont il serait le centre, que sur sa capacité à jouer de ses multiples positionnements et identités pour configurer son entreprise en fonction des contours et des logiques des univers qu'il relie » (Ibid., p.265).

Plusieurs caractéristiques sont dégagées par les auteurs :

- la **multipositionnalité** entre des univers sociaux différents, « cloisonnés », en tension ou « en conflit »
- la **multivocalité**, qui implique que les discours, actions et présentations de l'entrepreneur peuvent être interprétés « diversement par différents locuteurs ». Cette multivocalité est permise par le fait que l'entrepreneur frontière entretient de « multiples identités, ou a minima des présentations de soi qui peuvent épouser les logiques de différents univers »
- celle-ci permet la **projection** des acteurs partenaires, entendue comme « le processus par lequel les acteurs qui participent [...] sont amenés à attribuer aux promoteurs du programme une (des) identité(s), un (des) intérêt(s), une (des) compétence(s) et un (des) modèle(s) d'action qui répondent à leurs attentes ». Ces projections vont de pair avec des appropriations sélectives du projet par ces acteurs, en fonction de leurs intérêts et logiques d'actions.

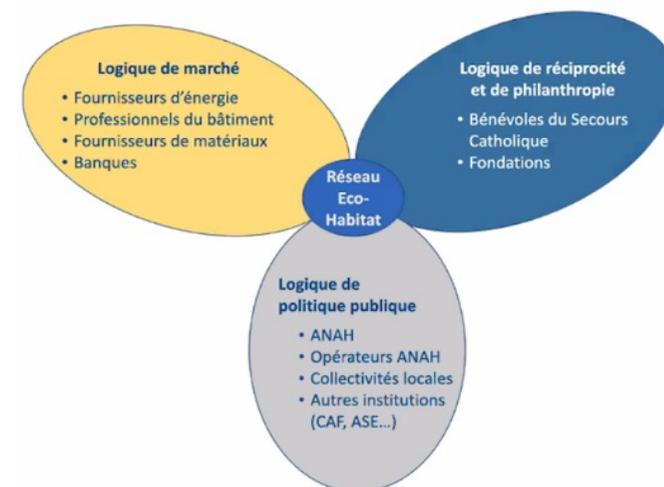
L'hybridation recourt à de nouvelles compétences et génère de nouveaux métiers. Loin d'une simple facilitation ou d'une mise en réseau, il est ici mention de connaissances profondes des différents acteurs, d'une diversité d'identités. Ces compétences de passerelles sont encore rares.

⁷⁷ Entretien de Nicolas Bellego, directeur de l'Odyssee urbaine

⁷⁸ Briand Michel (2019), Passer à l'échelle sans normaliser : le casse tête de l'innovateur public – Retour d'expérience du département de Loire Atlantique, Réseau des acteurs de l'innovation sociale et des transitions en Bretagne

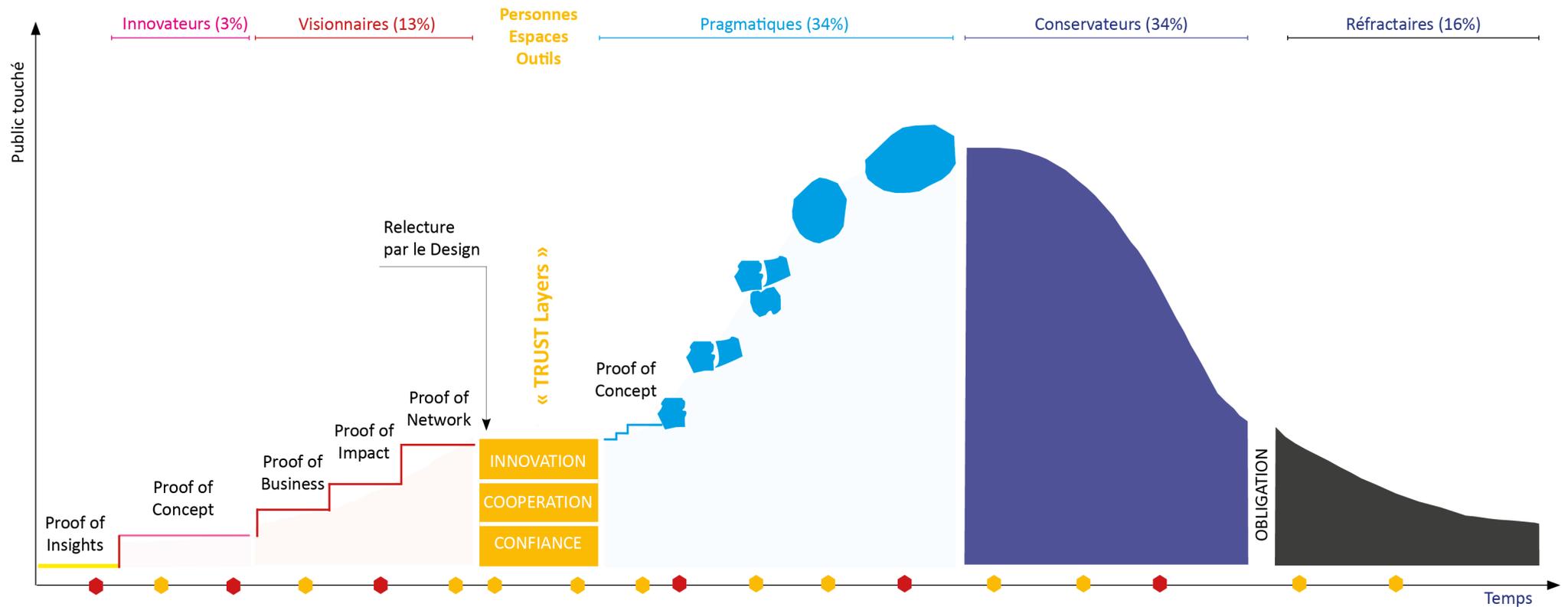
⁷⁹ Guyon Thibault (2020), Jouer des frontières L'accès des publics précaires au dispositif de rénovation énergétique en France, Institut Godin pour le Secours Catholique, https://www.secours-catholique.org/sites/scinternet/files/publications/2020-eco_habitat-rapport_institut_godin-bd.pdf

Coordination des logiques et ressources



La Coordination plurielle du projet Edison. Source : Institut Godin

La réinterprétation de la courbe d'innovation par le Design et pour les innovations sociétales



	PROJET				PUBLIC		RECIT
					Identifier le profil des Pragmatiques et une niche à tester	Donner des points d'ancrage, des références pairs, renforcer le mimétisme	Le comportement devient une nouvelle norme sociale
	Etablir le niveau de conscientisation	Etablir un lien étroit et sincère entre l'équipe projet et eux	Construire un dialogue sincère et ambitieux. Les impliquer et valoriser fortement. Faciliter l'échange entre utilisateurs	Trouver les agents de liaison	Montrer du tangible, rendre à voir et toucher la solution. Rassurer, montrer la crédibilité et le sérieux. Proposer une solution complète. Multiplier les références par des pairs.	Présenter une solution mature et simple, de préférence 1 seule fonction. Proposer des personnes de confiance pour conseiller.	Etant opposés, il est nécessaire de neutraliser leur influence
	Sur les Insights	Conter	Se compter	Compter			
		Artéfacts émotionnels	Storytelling des micro-points d'apprentissage et d'avancée du processus avec documents, vidéos, témoignages, photos, ..	Evaluation quantitative, portée sur les solutions			

Le projet démarre par l'identification des Insights. Il s'agit de définir le niveau de compréhension, de conscientisation, d'appréhension et de prégnance du sujet au sein de la population. Dans le modèle Prochaska, il correspond aux phases de Précontemplation et Contemplation (cf p40).

Les phases de test et d'itération de prototypage vont mûrir le projet, du test au pilote, et le dérisquer. Les Innovateurs sont de précieux partenaires grâce à qui le projet va se débiter.

Le projet doit s'étoffer, en mobilisant d'autres acteurs du territoire. De nouveaux POC s'enclenchent pour proposer des actions contributrices au projet général. Pour entraîner les publics et accepter cette phase instable, le discours donne à voir l'ambition de transformation de la société. Les Visionnaires nous rejoindront.

En montant en maturité et en globalité (whole project), il devient pertinent d'analyser les impacts sociaux, économiques et environnementaux générés par le projet. Santé, économies, liens sociaux, etc. l'analyse n'est pas uniquement quantitative, mais beaucoup qualitative.

Pour préparer les étapes suivantes, le projet va gagner en diversité de propositions et en transversalité inter-acteurs. Des actions de collaboration, des moments de réseaux et de rencontres tissent les premières passerelles.

Avant d'entamer le franchissement de ce qui était le « Chasm », la relecture du projet apporte une vision globale de l'état d'avancement. Elle permet aussi la synthèse de tous les éléments de transmission et de capitalisation produits. En effet, le processus est jalonné de points enrichissant le récit du projet. Aux temps stratégiques, ils s'accompagnent d'artéfacts émotionnels, afin de gagner en appropriation au delà des chiffres et des documents.

Nous arrivons aux « TRUST layers », points d'appui pour entrer le projet dans une nouvelle échelle. La Confiance en est le socle ; elle donne les conditions pour une coopération, au sens « faire oeuvre commune » ; celle-ci ouvrant la voie à des solutions innovantes. Elles s'appliquent aux personnes, à des espaces, des temps, des outils. On s'attache à fournir des preuves de confiance sous des formats, des voies et des paroles très diversifiées.

Cette étape peut être l'occasion d'une éventuelle transmission du projet, à un autre porteur ou à un autre territoire. La diversité des propositions, les points d'apprentissage et les artéfacts de transmission doivent faciliter la réappropriation du projet. Dans ces cas, le porteur initial garde un rôle de continuité des valeurs et de l'Histoire.

Le public de la Majorité appelle une approche spécifique. Tout d'abord, définir le profil sociologique des Pragmatiques. Cette information aide à cibler une première niche d'intervention. Cette niche sert de territoire d'expérimentation pour tester la proposition de valeur et la méthode d'approche.

Les Pragmatiques fonctionnent par recommandations de leurs pairs ou de personnes de confiance. On outille ces pairs pour les aider à diffuser et partager leurs avis positifs. L'appui des acteurs de regroupement ou d'interface (associations, entreprises, etc.) est un coup de pouce appréciable, dans la mesure où leur public est volontaire et en position de confiance vis à vis de ces acteurs.

De proche en proche, chaque nouveau profil aura recours à ce processus, embarquant par mimétisme les Conservateurs.

On ne convainc pas les Réfractaires, si ce n'est par l'obligation. La société est néanmoins suffisamment engagée dans la transformation pour que les comportements acquis entrent dans les nouvelles normes sociales et s'appliquent à tous.

DU DESIGN COMPORTEMENTAL AU CHANGEMENT DEMOCRATIQUE

L'Ademe vient de livrer ses 4 scénarios pour atteindre la neutralité Carbone de la France en 2050¹. Du scénario « Génération frugale » au « Pari réparateur », les scénarios font varier le niveau de changement des modes de vie. En d'autres termes, notre avenir dépend majoritairement du changement d'habitudes des gens. Alors que l'information relative à la situation environnementale n'a jamais été aussi fournie, le changement de comportement évolue lentement (en 7 ans, +4% de personnes se déclarant agir, étude Ethicity 2013). Comment accélérer le changement des comportements, au-delà du recours à la loi ou des campagnes de sensibilisation habituelles ?

Les apprentissages des théories du changement de comportement

Des courants sociaux, psychologiques et biologiques

Au fil des années, de nombreuses théories neurologiques, sociologiques ou psychologiques ont cherché à expliquer les processus de décision chez l'Humain. Elles se répartissent en 2 entrées : les modèles portés sur les motivations et les processus internes des individus, et les modèles portés sur les facteurs d'influence externes. Prenons-en quelques-unes qui nous apportent des angles complémentaires, mais gardons en tête qu'il s'agit d'un sujet complexe et encore en recherche.

Les premières théories de l'Homme rationnel (Allport, 1935) considéraient que l'Humain prenait ses décisions selon un processus simple, la **balance Coûts-Bénéfices**. Si les bénéfices sont supérieurs aux Coûts, il agit. C'est une personne qui analyse puis agit. Ainsi, il faudrait augmenter les avantages perçus et diminuer les coûts perçus pour encourager à l'action.

Retournement complet de courant avec l'Homme rationalisant. C'est un individu qui agit puis pense (Aronson, 1973), et plus précisément, il « agit et pense en fonction de ses actes anté-

rieurs » (Joule et Beauvois, 1987). Ainsi, « **les actes mis en œuvre par les individus sont les moteurs essentiels de la dynamique cognitive et comportementale** » (Lanneau et Louche, 2004). Il faudrait donc faciliter et accompagner la mise en acte immédiate.

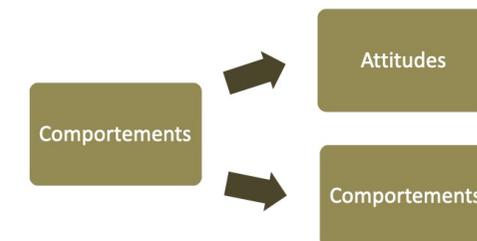
En 2011, D. Kahneman propose la théorie du **Thinking Fast and Slow**, appelée aussi systèmes 1 et 2². Il résume notre cerveau en 2 parties. La pensée rapide, automatique et instinctive, qui régit environ 95% de nos micro-décisions du quotidien. Mais quand il faut réfléchir fortement, le cerveau Fast passe la main au cerveau Slow. Ce dernier requiert de l'attention, de la concentration et de l'effort, c'est la raison pour laquelle il est peu sollicité. Pour faciliter le changement, il serait donc préférable de s'adresser au cerveau Fast en lui proposant des solutions sans effort et faciles ; plutôt que s'adresser qu'au cerveau Slow, erreur de cible de nos principales campagnes de sensibilisation.

Plus loin encore dans l'analyse neurobiologique avec le **Circuit de la récompense**. Constitutif de notre instinct de survie, il s'agit d'un ensemble de neurones qui prennent leur source à la base du cerveau dans le tronc cérébral qui jouxte la moelle épinière. De là, ces neurones remontent à travers les structures du striatum, élément central du système de récompense, et le cortex frontal. La stimulation du système de récompense par certains comportements liés au plaisir d'origine émotionnelle, sensorielle ou sexuelle procure une gratification intense par la libération de l'hormone du plaisir (la dopamine)³. Ainsi, lorsqu'une action (nourriture, gains, etc.) apporte une récompense positive, elle est mémorisée, encouragée à être reproduite et même anticipée. Il est donc utile de pousser la **désirabilité d'un acte** afin d'enclencher le Circuit de la récompense.

Le **modèle transthéorique** (stades du changement de comportement), par Prochaska et DiClemente (1982), définit le changement de comportement en 5 stades successifs. A l'intérieur de ces stades, 9 procédés de changement sont identifiés :



L'Homme rationnel. Source : Mickael Dupré



L'Homme rationalisant. Source : Mickael Dupré

SYSTEM 1 Intuition & instinct

95%

Unconscious
Fast
Associative
Automatic pilot



SYSTEM 2 Rational thinking

5%

Takes effort
Slow
Logical
Lazy
Indecisive

Source: Daniel Kahneman



Le circuit de récompense. Source : Planet-vie.fr

¹ Ademe (2021), Transitions 2050, choisir maintenant agir pour le climat, Ademe, <https://librairie.ademe.fr/cadic/6527/transitions2050-resume-executif.pdf?modal=false>

² Kahneman Daniel (2012), Système 1 / Système 2 Les deux vitesses de la pensée, Editions Flammarion

³ Bohler Sébastien (2019), Le bug humain, Editions Robert Laffont

l'augmentation du niveau de conscience, l'éveil émotionnel, la libération sociale, la réévaluation personnelle, l'engagement, la gestion des renforçateurs, les relations aidantes, le contre-conditionnement et le contrôle environnemental⁴. Il faudrait donc identifier à quelle étape de ce parcours l'individu se situerait et adapter les méthodes d'approche.

Le **modèle socio-écologique** (McLeroy, K., et al., 1988) nous apprend que nos décisions dépendent beaucoup du contexte social (normes sociales, ...) et économique dans lequel nous baignons. Ainsi, changer les comportements n'est pas seulement une question de choix personnel⁵. Il est nécessaire d'apporter un environnement favorable au changement.

Enfin, une dernière couche d'influence, l'environnement, est l'idée du modèle complexe (CAS)⁶. Il crée un **lien direct entre attitudes – comportement et milieu** dans lequel les individus vivent. Boris Cyrulnik le résume : « *L'Ethos, la hiérarchie des valeurs morales qui caractérise une culture, dépend plus qu'on ne le croit, de la structure du milieu.* »⁷

Ces biais qui nous guident

Au fil des théories, les études psychologiques et neurobiologiques ont démontré que l'humain n'est pas un être de pure rationalité et qu'il ne lui suffit d'avoir connaissance d'un problème pour effectuer un changement de comportement, quand bien même il serait bénéfique. Nos biais naturels empêchent cette rationalité. On estime à une centaine les biais cognitifs (cf annexe 3). Pour notre sujet, nous nous intéressons à :

- *l'inertie* : nous sommes pris dans nos habitudes, nous cherchons à nous y maintenir
- *l'escalade de l'engagement* : c'est l'incapacité de s'arrêter même si le comportement nous enfonce dans l'erreur
- *la sur-confiance* : surestimer sa capacité, se dire que c'est pour les autres, qu'on trouvera bien une solution
- *la confirmation* : chercher et ne retenir que les éléments qui vont confirmer nos choix et nos partis pris

4 Gaston Boudreau, Le changement de comportement en général

5 Schmieid Petr (2017), Guide pratique pour le changement de comportement pour les professionnels du développement, People in Need (PIN), p5

6 Schill Caroline & Co (25/11/2019), A more dynamic understanding of human behaviour for the Anthropocene, Nature Sustainability, volume 2, p 1075–1082

7 Cyrulnik Boris (2021), Des âmes et des saisons - Psycho-écologie, Edition Odile Jacob, p5

8 Olgne Régis (2013), Changer les comportements avec le nudge, BVA Nudge Unit, <https://docplayer.fr/8891778-Regis-olagne-changer-les-comportements-avec-le-nudge-novembre-2013.html>

- *le temps présent* : face à une récompense immédiate, une hypothétique récompense future ne fait pas le poids

- *la disponibilité mentale* : la plupart de nos décisions se prennent dans le système I (système Fast), faisant appel à des raccourcis mentaux et des approches simplistes

- *l'affect* : s'émouvoir plutôt que rationaliser. Nous serons plus touchés en voyant une photo d'enfant que des chiffres terribles.

Les principales leçons à retenir

Le sujet est complexe, et finalement encore très expérimental.

Le **sentiment de liberté est la base** du processus d'engagement.

L'engagement est un **processus dynamique** avec des rechutes potentielles

Seuls les actes nous engagent. Nous ne sommes pas engagés par nos idées, ou par nos sentiments, mais par nos conduites effectives. Mais, on peut être plus ou moins engagés par ses actes. Ce n'est pas régi par la loi du tout ou rien.

Il faut d'abord **faire ressentir le changement** plutôt que le rationaliser.

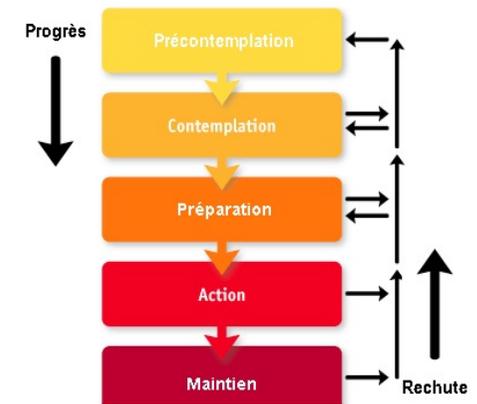
La **désirabilité** du changement et le plaisir sont à rechercher dans les actes.

Une récompense a le même effet qu'une punition.

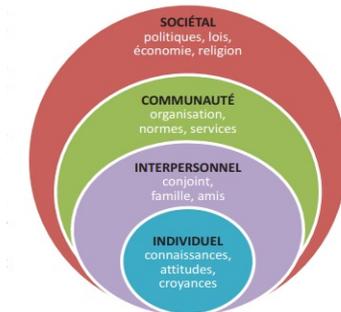
Les individus sont d'autant moins engagés que la récompense espérée ou la punition redoutée est forte et inversement, ils sont d'autant plus engagés que la récompense ou la punition en jeu est faible.

L'engagement sera d'autant plus élevé que **l'acte est public, irrévocable, coûteux, répété**, associé à un sentiment de liberté, lui-même lié à la faiblesse des pressions (récompense ou punition insignifiante).

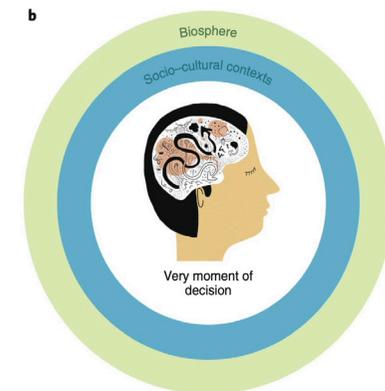
Nos décisions prennent majoritairement leur origine dans notre **système Fast**, et sont affectées par des biais et des raccourcis mentaux, nos émotions, les normes sociales et l'environnement du choix⁸



Les étapes du modèle transthéorique. Source : <http://www.psychomedia.qc.ca>



Le modèle socio-écologique. Source : Petr Schmieid



Le modèle complexe. Source : Caroline Schill & Co

Faire le premier geste

Seuls les actes étant engageants, il s'agit d'encourager à l'émergence d'un premier geste d'engagement. A ce jeu, le Nudge et les techniques psychosociales permettraient d'augmenter significativement le taux d'obtention du geste désiré.

Le Nudge

Le Nudge est souvent résumé par *Coup de pouce*. Il vise à cibler des comportements par des procédés peu coûteux et simples d'application. Avec l'obtention d'un Prix Nobel en 2002, le Nudge a pris ses quartiers dans les principaux gouvernements (États-Unis, Grande Bretagne, France, etc.) et sur tous les types de sujets. En fait, dès qu'il y a action humaine, il peut y avoir sciences comportementales, voire nudge⁹.

De multiples exemples sur les déchets avec la RATP et la SNCF présentent des expériences où les résultats sont significatifs. Autre exemple d'application, en 2019, le WWF et Nudge France ont lancé un Nudge Challenge sur le thème : Zéro plastique dans la nature¹⁰. Le projet Strawless¹¹ de la Toulouse School of Management avait pour objectif de réduire l'usage quotidien des pailles, utilisées sans raison véritable d'après les témoignages des usagers. Leur distributeur de *Pollution gratuite* a obtenu des entre 35 et 86% de réduction d'usage des pailles par quelques techniques : moins de visibilité et message culpabilisant.

Les autres techniques psychosociales

Dans son livre¹², Joule présente quelques techniques psychosociales qui permettent d'obtenir un comportement désiré. Leur détail est repris ci-dessous. On peut citer : le Pied-dans-la-porte consiste à faire réaliser un premier acte peu exigeant qui prédispose la personne à un second acte plus engageant ; à l'inverse la Porte-au-nez exprime une requête trop exigeante pour être acceptée, pour rendre la suivante plus acceptable ; jusqu'au simple Toucher où un contact physique très court sur l'avant-bras suffit à augmenter entre 50% et 100% le taux de participation. Ces techniques s'appliquent généralement en 2 temps : un premier acte préparatoire au second réellement visé.



L'approche de conception d'un Nudge. Source : BVA

33 BVA AIM



Pour réduire l'usage des pailles, 3 techniques ont été utilisées :

- distanciation visuelle avec l'opacité
- distanciation physique avec le capuchon
- pression sociale avec le message

Source : Nudge France

⁹ BVA Nudge Unit (2015), Creating Nudges : a process by Aim and BVA, Programme Nudging for Good, <http://www.nudgingforgood.com/>

¹⁰ <http://www.nudgefrance.org/laureats-nudge-challenge-2019/>

¹¹ <https://youtu.be/5HZkALFlaMY>

¹² Joule Robert-Vincent et Beauvois Jean-Léon (2014), Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens, Edition PUG

Petit traité ,de manipulation à l'usage des honnêtes gens

(Robert-Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois édition PUG)

Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens

La demande préparatoire devrait être faite immédiatement avant la demande réelle
 Les demandes devraient être faite par la même personne
 La demande préparatoire doit être impossible à accepter
 ex. passer 2 heures/semaine les 2 prochaines années avec des délinquants pour obtenir que la personne accompagne un groupe pendant 2 heures au zoo

Technique qui consiste à obtenir un "non" à une demande totalement inacceptable, suivi d'un "oui" à une demande beaucoup moins coûteuse.

Porte au nez

Autres techniques de manipulation

- Toucher**
 - Le fait de toucher la personne à qui on fait une demande
 - Peut être utilisé lors de la demande préparatoire
- Vous êtes libre de...**
 - Le fait de souligner la liberté de la personne à qui on fait une demande
 - Peut être utilisé lors de la demande préparatoire
- Étiquetage**
 - Le fait de donner une étiquette à la personne
 - Peut être utilisé lors de la demande préparatoire
- Ce n'est pas tout**
 - ex. Tu es quelqu'un de bien
 - Faire une demande en ajoutant sans cesse de petits avantages
- Peu, c'est mieux que rien**
 - Le fait de souligner que donner peu c'est mieux que donner rien
- Crainte et soulagement**
 - Le fait de faire craindre le pire pour ensuite soulager la personne
 - ex. Un papier publicitaire sur le parbrisis ressemble à une contravention.
- Pied dans la bouche**
 - Le simple fait de demander si la personne va bien, et paraître satisfait qu'elle aille bien.

Revenir sur nos décisions nous évite le piège "abscon". Des manipulations reposent sur notre propension à adhérer à nos décisions, négligeant en quoi la situation est changée

Savoir revenir sur une décision

Oublier les décisions prises antérieurement. Les évaluer indépendamment, même au risque de paraître incohérent. Des manipulations reposent justement sur la volonté de cohérence : une décision antérieure ne demeure pas bonne en toutes circonstances

Considérer 2 décisions successives comme indépendantes

Un individu sera d'autant plus manipulable qu'il se croit libre. Il est donc impératif d'évaluer notre liberté en fonction de la pression d'autrui.

Ne pas surestimer notre liberté

Éviter d'être manipulé

Il est donc question de mettre un individu dans une situation telle qu'il n'a d'autre choix de se soumettre (volontairement ou non) ou d'entrer en rébellion

La situation est donc construite pour ne laisser que 2 possibilités à l'individu : "tu fais ce que je te demande ou tu refuses". Pas d'autres alternatives

Soumission ou rébellion

ex. Un père demande à son fils d'aller lui acheter quelque chose au Monoprix. Il lui présente la situation comme une opposition entre "faire" ou "ne pas faire" ce que son père demande. Un père honnête aurait demandé cette faveur en laissant d'autres possibilités (jouer, lire, faire du vélo, ou aller au Monoprix). Dans cette situation, le fils aurait été libre.

Les pièges de la décision

- L'effet de gel**
 - Idee selon laquelle une décision gèle le système des choix possibles en focalisant l'individu sur le comportement le plus directement lié à la décision.
- La dépense gâchée**
 - S'entêter dans la voie qui nous a déjà demandée le plus important investissement, et ce, même si elle ne nous rapporte pas le plus d'avantage.
 - ex. s'entêter à boire une liqueur achetée à grands frais alors qu'elle est imbuvable.
 - L'individu a décidé de s'engager dans un processus de dépense (en argent, en temps, ou en énergie) pour atteindre un but donné ou un objectif.
- Le piège abscon**
 - Que l'individu en soit conscient ou non, atteindre le but n'est pas garanti à coup sûr.
 - La situation est telle que l'individu peut avoir l'impression que chaque dépense le rapproche davantage du but.
 - Le processus se poursuit sauf si l'individu décide activement de l'interrompre.
 - L'individu n'a pas fixé au départ de limite à ses engagements, ou à ses investissements
 - ex. s'entêter à attendre un autobus (j'attends encore 5 minutes) alors qu'en fin de compte il aurait été plus rapide de marcher.
- L'escalade de l'engagement**
 - Cette tendance à poursuivre dans le même sens qu'une première décision, même si les faits le contredisent

2 décisions consécutives où la seconde découle directement de la première, alors que l'argument principal pour la première n'existe plus

L'amorçage

ex. Je décide d'acheter un sofa en raison de la lampe en prime. On me dit plus tard que la lampe n'est plus disponible. Je persévère dans mon choix, même si l'argument de vente n'est plus là

ex. on me cache des conditions, je décide de participer à une expérience, et j'apprends qu'elle aura lieu à 6h du matin, mais je persévère dans mon choix.

2 décisions consécutives, la seconde m'étant présentée comme alternative à la première qui n'est plus disponible.

Le leurre

ex. Je décide de participer à une expérience plaisante. L'expérience n'a plus lieu. On me propose une expérience moins intéressante. J'accepte.

ex. Je décide d'acheter une paire de soulier en solde. Une fois dans le magasin, on m'offre une autre paire, pas en solde, parce que la première n'est plus disponible.

L'amorçage

Un peu de théorie

- L'engagement**
 - Un acte est engageant lorsqu'on le fait avec un sentiment de toute liberté. Plus un acte est engageant, plus nous risquons de nous y identifier, puis de le répéter pour se le justifier.
- Le sentiment de liberté**
 - Sentiment que nous avons d'être libre de choisir malgré des pressions exercées sur nous.
- De l'acte à l'attitude**
 - La psychologie sociale démontre qu'il est très difficile de modifier des comportements en s'attaquant aux croyances et aux idées d'un individu. Il est beaucoup plus efficace de modifier des comportement pour s'attaquer aux attitudes.

Pied dans la porte

Technique qui consiste à obtenir un "oui" à une demande difficile à refuser, suivi d'un "oui" à une demande beaucoup plus coûteuse.

La demande préparatoire peut être faite par quelqu'un d'autre

La demande préparatoire peut être faite jusqu'à 10 jours avant la demande finale

ex. demander l'heure avant de demander des sous



Ancrer les nouvelles habitudes dans le temps

L'objectif ultime est de passer de l'acte isolé à l'habitude pérennisée. Pour ce faire, reprenons le modèle transthéorique de Prochaska avec ses étapes successives. Le processus d'évolution n'est pas linéaire et les rechutes aux étapes antérieures sont courantes. Il faut donc identifier à quelle étape du processus l'individu se situe afin de lui apporter les ressources adéquates et se positionner vis-à-vis de lui de manière pertinente.

Pour préciser chacune de ces phases, la méthode ADKAR® créée en 1981 par Prosci¹³, acronyme de Awareness, Desire, Knowledge, Action, Reinforcement, peut apporter quelques précisions sur le type d'apports à fournir à l'individu en fonction des étapes.



Étape	Durée	Particularités	Nature du besoin d'accompagnement
Précontemplation	Au moins 6 mois	Pour l'individu, il n'y a pas de problème La situation actuelle est bonne et les bénéfices sont importants. Le changement est dénigré, le problème c'est le changement.	Venir interroger la situation : produire de la dissonance. Augmenter la conscientisation, fournir de l'information
Contemplation	Déclare 6 mois, en réalité au moins 2 ans	L'individu songe au changement mais des hésitations à renoncer aux bénéfices de la situation actuelle. Une ambivalence se manifeste (dissonance cognitive). Balance décisionnelle, qui amène à comparer les pour et les contre d'un changement avec ceux de son comportement actuel.	Renforcer les divergences entre le comportement actuel et les valeurs de l'individu Évaluer les risques et les avantages de la situation actuelle Identifier les raisons personnelles du changement, motiver et encourager
Préparation	Démarrage imminent, souvent dans le mois qui suit.	La personne se sent prête à démarrer la phase d'action dans un futur proche ; Prépare des ajustements pour anticiper le changement (équipements particuliers, annonce dans l'entourage...).	Aider à trouver une bonne stratégie : établir des plans, fixer des buts et déterminer les ressources nécessaires Valoriser toute décision de changement.
Action	Au moins 6 mois	Le changement est engagé, prise de décisions nouvelles et comportements nouveaux Les difficultés sont importantes ; phase la moins stable ; gros risques de rechutes. Recherche de reconnaissance extérieure (besoin de valorisation sociale importante)	Soutien et encouragement : renforcement positif continu ; résolution de problèmes ; support social ; gratification et éléments de renforcement ; partage d'expériences
Maintien	Commence 6 mois après l'atteinte des objectifs	Phase de consolidation, confrontation aux tentations de retourner au comportement problématique ; effets de lassitude et perte de la reconnaissance sociale (diminution de la nouveauté).	Assister dans la recherche d'alternatives. Pour les risques de rechutes, dresser une liste des situations à risque et préparer un système d'alarme. Valoriser les efforts

Du changement d'habitudes au changement démocratique

Les individus sont fortement influencés par l'environnement social, comme facteur de motivation, de récompense (visibilité, ...) et de pression (normes sociales). Les Soft Messengers¹⁴, les agents du changement (cf. paragraphe *De la minorité à la majorité, passerelle de publics*) ou les pairs, sont les personnes par lesquelles le lien vers le changement s'opère. Écoutées, respectées, personnes de confiance, elles sont les compagnons essentiels des pouvoirs publics ou des experts pour permettre l'acceptation du changement au sein des divers profils de populations.

Cette coopération entre citoyens et pouvoirs publics, tournée vers un objectif commun de transformation à la fois individuelle et collective, chacun avec son mode d'action, ne correspondrait-elle pas à une matérialisation de la démocratie dialogique, au-delà ou en plus des forums hybrides ? En tout état de cause, elle réinterroge fortement l'exercice du pouvoir dans le sens d'une réelle horizontalité, chaque individu détenant un pouvoir d'actions et d'influences.

Effectivement, dans le projet Roubaix Zéro déchet, une des créations de valeur observée est la redynamisation du lien entre la collectivité et ses citoyens impliqués. Elle se traduit par une augmentation de l'implication des citoyens dans la vie de leur ville ou la création d'associations. Certains sont même devenus des adjoints au Maire de leur commune.

Les déterminants des comportements sont extrêmement complexes et variables. Les changements environnementaux co-interagissent avec les changements individuels.

Les voies pour parvenir à cette dialectique sont encore fragiles. Les dynamiques suivent des rythmes autonomes et anachrones. Concevoir et proposer des solutions s'adaptant au rythme de chacun est un des challenges. Comment cela peut-il se décliner concrètement dans le projet Zéro Déchet ?

¹³ <https://www.prosci.com/methodology/adkar>

¹⁴ Ferreira M. et van den Wijngaard R. (2019), Comportement pro-environnemental nous nous sentons concernés par mimétisme, Guide de l'économie comportementale, BVA & Labrador, p221-230

APPLICATION AU POC ROUBAIX ZERO DECHET

L'analyse du projet par les outils du Design

La relecture par les outils du Design

L'analyse du projet s'est appuyée d'une part sur les outils du Design appris au fil de la scolarité et sur les résultats d'une enquête réalisée auprès de 150 des 450 familles engagées dans le Défi des Familles Zéro Déchet. Les points d'analyse ont été :

- Les clés de réussite - l'ADN du projet
- Les Personnae des familles engagées
- Le langage utilisé
- Les couleurs et le Brand Strategy
- Le Net Promoter Score
- Les premières créations de valeurs identifiées
- Les comportements modifiés des familles
- L'analyse du parcours de la famille engagée
- Les artéfacts et points de contacts
- Les rôles de la ville
- etc.

Il en ressort des axes de travail sur :

- Revoir nos supports de communication pour mettre en évidence les bénéfices
- Rendre plus visible la complétude de l'offre en créant des liaisons entre les initiatives du territoire
- Modifier le langage utilisé pour être plus attractifs vis à vis des Pragmatiques
- Renforcer les artéfacts de concrétisation et points de contact du zéro déchet : identifier un espace (cantine ?), et les différents temps
- Mieux utiliser le capital de notoriété en renforçant le rôle actif des familles ambassadeurs
- Mettre en valeur tous les articles et reportages réalisés sur le projet
- Décliner la « Brand Stratégie »
- Etc.

La nouvelle courbe d'innovation sociétale

L'analyse par le prisme de la nouvelle courbe d'innovation sociétale met en lumière des éléments importants du projet et permet d'en retracer l'histoire.

En 2014, le projet Zéro Déchet a reçu immédiatement un accueil positif au sein de la population. En fait, la situation de sature perçue par l'ensemble des publics avait créée une culture que nous aurions pu détecter dans les Insights. La phase de Contemplation était acquise.

Nous avons joué la transparence totale et le lien très étroit avec nos 100 premières familles, nos Innovateurs. Elles ont fortement aidé à construire le Défi et la première étape du processus. La Liberté, un accompagnement long (10 mois), une relation de Confiance et un accès simple aux actions correspondent aux préconisations des concepts comportementalistes.

L'intégration rapide de nouveaux acteurs tels que les commerçants et les écoles aux côtés des Familles a défini le squelette du Whole Project, même si chaque projet adapté à chaque acteur a nécessité une phase propre d'expérimentation.

Points faibles du projet, la capitalisation et les éléments de transmission. Néanmoins, on peut noter un artéfact émotionnel, qui a joué un grand rôle dans la persuasion des sponsors internes de la Mairie, le témoignage de Andrée. Cette dame et son mari résumant à eux seuls l'histoire de Roubaix, du fleuron textile à la misère. Ils ont retrouvé fierté et qualité de vie grâce au Projet.

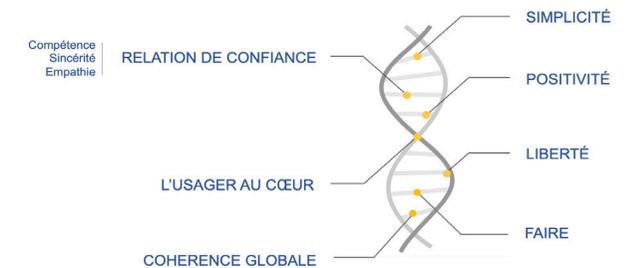
Les Proofs of Impacts font l'objet d'une étude SROI (Social Return On Investment) dont l'objectif est de mettre en évidence les impacts de vécus et les impacts économiques.

Nous sommes au stade des Proofs of Network. Les échanges, et les collaborations inter-acteurs émergent véritablement. De nouveaux projets issus de réelles coopérations commencent à apparaître.

Enfin, nos transmissions à d'autres territoires s'opèrent au stade de la solution délivrée grâce à la diversité de propositions.



CLES DE REUSSITE



PARCOURS DEFI DES FAMILLES



Exemples de l'analyse du projet par le Design. Source : A. Leclercq et Piks

Premières pistes de stratégies de déploiement

A la suite de la courbe des innovations sociétales, les pistes de travail se répartissent en 4 axes :

Engager les Pragmatiques dans le changement

Nous connaissons les profils de nos Visionnaires. Avec les résultats de l'étude sociologique « *Etudes des pratiques de tri chez les Roubaisiens - Habitudes, motivations au tri des déchets et sensibilité aux changements de comportements* » menée en juin 2017 auprès de 500 répondants représentatifs, nous identifions le profil de nos Pragmatiques : entre 36-44 ans avec 2 enfants, catégorie Salariés et plus.

Identifier la Niche. Ces parents ont au moins un enfant en primaire et/ou au collège. Nous allons donc cibler l'élève sur lequel travailler à une mise en œuvre visible et globale du Zéro déchet.

Proposer une offre adaptée aux Pragmatiques : modification des supports de communication (suppression du terme Défi, mise en valeur des bénéfiques, témoignages de personnes), proposition d'ateliers « 100% réussite garantie »

Capitaliser et transmettre

L'analyse a montré un des points de faiblesse du projet. Il faut donc développer des supports de capitalisation et marquer les artéfacts d'émotions

Outiller nos Softs ambassadeurs. Proposition d'une offre de montée en qualification auprès des familles ZD existantes pour les aider à diffuser

Les rendre Coachs / programme de marrainage

Renforcer les passerelles inter-acteurs

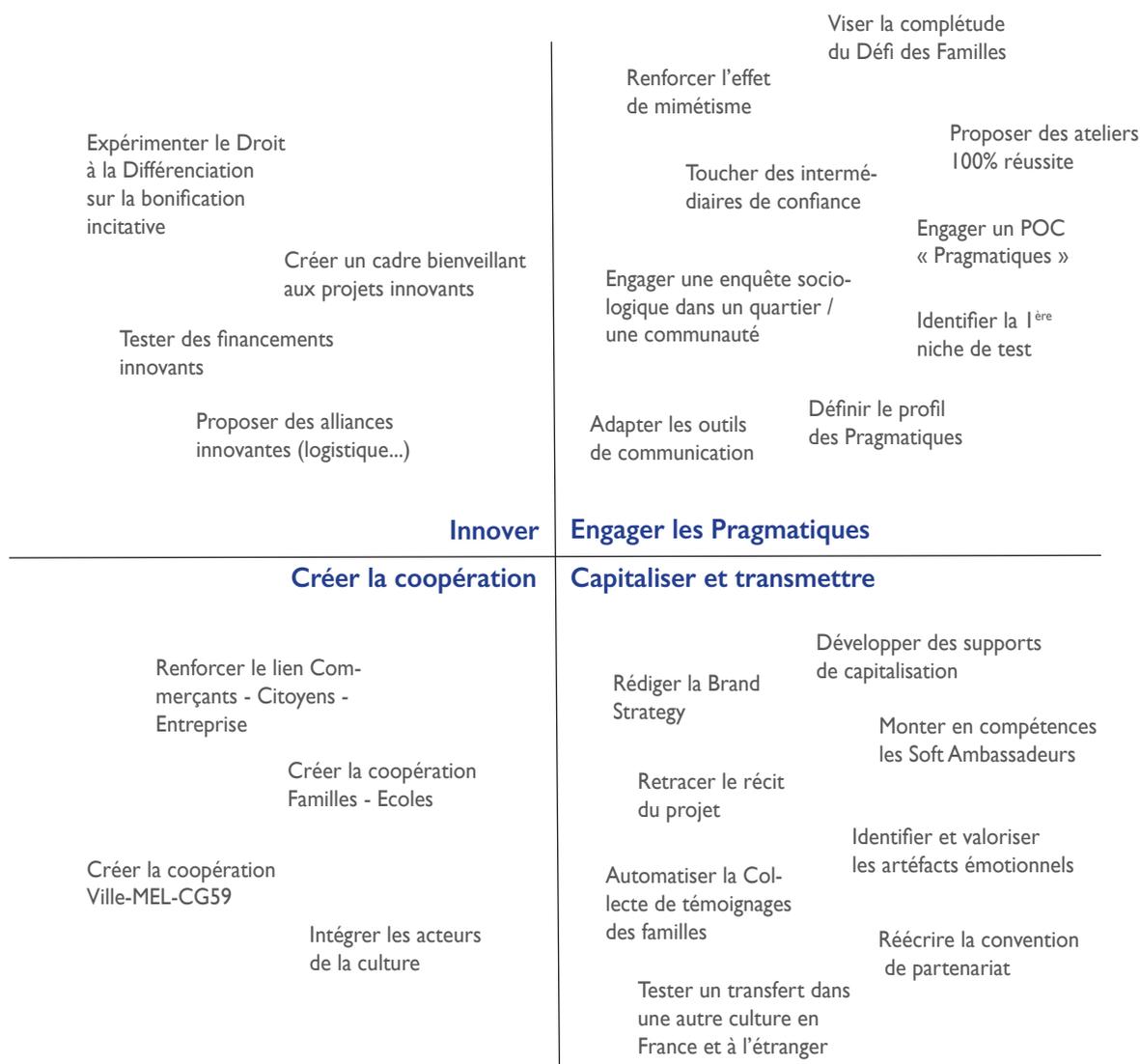
Connecter mieux et plus les Commerçants-Entreprise-Citoyens et Citoyens-Ecoles par des temps et des projets réunissant et renforçant ces acteurs

Proposer des cadres innovants

Sur le projet de logistique, etc

Donner un cadre d'accueil bienveillant aux projets innovants portés par des acteurs locaux

Etc.



CONCLUSION

Selon le principe hologrammatique d'Edgar Morin¹⁵, chaque citoyen constitue la société et la société se retrouve dans chaque citoyen. Ce jeu en miroir lie les destinées individuelles et collectives. C'est pourquoi, la mise en tension, voire en opposition, Liberté individuelle versus Avenir collectif, n'est qu'illusoire.

Mais ces transformations comportementales et sociétales sont des processus complexes qui suivent des dynamiques sociales et individuelles propres. Elles articulent de multiples échelles et facteurs, du microbiologique à l'exosystème.

La complexité est un des marqueurs des expérimentations sociétales. Elle combine à la fois l'innovation comportementale, conceptuelle, technique, institutionnelle. A l'opposé des innovations techniques, l'innovation sociétale vise à faire passer les comportements et les attitudes du stade Individuel au stade Collectif. Mais, comme pour les innovations technologiques, elle utilise des passerelles, qui ne sont pas technologiques ou des artifices de langage, mais principalement humaines et culturelles.

C'est pourquoi, les approches habituelles du changement d'échelle sont peu adaptées à ces projets. Entre stratégies guerrières, industrielles, organiques ou autocentrées, il est nécessaire de proposer une vision spécifique.

Aux approches de rupture, les innovations sociétales préfèrent la notion de reliance¹⁶. Appuyée par des personnes, des espaces, des temps, des méthodes, elles recréent des passerelles entre des acteurs, des publics, des domaines a priori éloignés. A la fragmentation, l'innovation sociétale préfère le Tout.

Cette complexité fait appel à une perception fine des temporalités et de la compréhension de l'Autre. Cette sensibilité au service du Faire pourrait résumer le Design. C'est pourquoi, naturellement, l'ouverture du sujet est venue de l'introduction du Design dans les méthodologies existantes.

Designer la confiance, designer le processus d'engagement, designer les contours du projet, designer les coopérations, designer le premier geste, etc. le champs d'innovation et de design est infini. Chaque détail mérite l'attention et la précision propre au Design.

Nous avons donné à voir de multiples domaines d'application. Celui de l'organisation interne serait à rajouter pour compléter le panel. Gageons que de futurs étudiants se pencheront sur le sujet !

Le Zéro déchet a su gagner ses lettres de noblesse au sein de la collectivité, même s'il s'agit d'un chantier en perpétuel recommencement. Le défi le plus difficile était de donner une nouvelle orientation, un cap, dans le brouillard que constitue le changement d'échelle.

La courbe d'innovation sociétale par le Design a apporté des axes de travail, des méthodes et des outils pour appréhender le sujet. De nouveaux chantiers s'ouvrent à nous, chacun porteur de son propre processus Design, telles des poupées russes.

La partie est loin d'être terminée. Mais chaque jour apporte son lot de nouveaux exemples d'acteurs mettant en place des projets innovants, concourant à la diffusion rapide du zéro déchet au sein de la société.

La suite c'est aussi de partager l'expérience en France et dans d'autres cultures, sources d'enrichissements bienvenus. Enfin, de nombreux thèmes émergent dans la société (comme le thème de l'alimentation). Il sera intéressant de les travailler à la lumière de ces nouveaux savoirs.

¹⁵ Morin Edgar (2015), Introduction à la pensée complexe, Editions du Seuil

¹⁶ Bolle De Bal Marcel (2003), Reliance, défiance, liance - émergence de trois notions sociologiques, Sociétés, <https://www.cairn.info/revue-societes.htm>

ANNEXE 1 : Description des 5 profils psychosociaux selon Rogers

	Innovators	Early adopters	Early Majority	Late majority	Laggards
appelés ...	Innovateurs	Visionnaires	Pragmatiques	Conservateurs	Sceptiques
Motivation	être les premiers	Révolutionnaire	Amélioration	Standard	Récalcitrant
	apprendre sur une nouvelle techno, veulent être les premiers, aiment les produits nouveaux	Sont très motivés et portés par un rêve. Ils rêvent de réelle transformation, pas de technologie, pas d'une simple amélioration. Ce qui les convainc, c'est la vision, le pourquoi.	une avancée incrementielle et prédictible	opposés aux discontinuités, croient plus dans la tradition que dans le progrès	status quo
Intéressé par		un produit	une solution	n'aiment pas changer quand une solution leur convient	
particularités	très bonnes connaissances techniques, peuvent évaluer et apprécier la supériorité de la production	Ils sont pressés de toucher au produit	Ils cherchent une solution qui a fait ses preuves, veulent du tangible, veulent "voir pour croire", veulent voir la solution à l'œuvre sur un site et recherche la fiabilité (assise technique, business, ...)	Ils cherchent une solution complète	ne croit pas
	Ils représentent un terrain de test pour introduire des modifications sur le service ou le produit, jusqu'à ce qu'il soit débuggé. Comme ils démarrent le processus, Ils doivent être chers pour ça, en les mettant dans le secret, les laisser jouer avec le produit, leur donner des retours et si, appropriés, faire les modifications qu'ils proposent. Ils aiment participer et donner leur avis	Ils ont la capacité de traduire une technologie émergente en une opportunité stratégique. Ils recherchent le saut qui permettra de faire p-ê le produit dont ils rêvent	Ils veulent des produits qui fonctionnent, refusent les bugs, sont attentifs à la solidité du support, de l'infrastructure de l'entreprise...	La technologie doit être extrêmement mature, simple et concrète. De préférence remplir 1 seule fonction	
Prise de risque	très grande	grande	très petite	nulle	nulle
Références		Horizontales. Ils demandent des solutions personnalisées, support, etc.	Verticales. Ils ont besoin de références solides dans son domaine et de personnes de confiance. n'achètent que chez les leaders car ils bénéficieront d'un environnement de production supports complémentairesne fait pas confiance aux visionnaires	Ils font confiance à un conseiller de référence	
Manière de les toucher et les impliquer	Etablir avec eux des liens étroits et sincères, veulent la vérité sans filtre. en mettant à la disposition le matériel et la doc, en assurant un support technique réactif et efficace, veulent un accès à la personne la plus techniquement compétente pour répondre au probl	Comprendre leur rêve, les impliquer. Construire un discours sincère et ambitieux, à même de les intéresser et les convaincre. Ils nécessitent un haut degré de reconnaissance, et il est nécessaire de célébrer chaque étape de réalisation concrète.	Ils font très attention à l'entreprise, la qualité du produit, l'infrastructure de support, les interfaces systèmes, etc. Ils n'achètent pas tant que ce n'est pas établi/ancré. Ils ont besoin d'un contact privilégié pour les rassurer en cas de problème	Ils peuvent investir dans un élément uniquement pour rester en lien avec le reste du monde, pour "faire comme les autres", ne pas être trop en décalage sans être trop impliqués.	Etant opposés, il est nécessaire de neutraliser leur influence
Communication	email direct, démonstration gratuite, webinar ou toute type de contact direct.	Ce n'est pas nous qui les trouvons, ce sont eux qui nous trouvent, notamment quand on maintient des relations étroites avec les innovateurs	Ils communiquent beaucoup avec des personnes qui leurs ressemblent. Il est nécessaire d'être mentionnés dans des articles, des newspapers, , des blogs, avoir des alliances et des partenariats avec d'autres vendeurs.	Les pragmatiques leurs servent de référence	
stratégie / prix	Ils cherchent le pas cher, pensent que la technologie doit être gratuite	Ils payent la technologie. ils sont "simples" à toucher mais difficile à satisfaire, car ils sont guidés par des rêves	Ils veulent une amélioration mesurable, incrémentale et prédictible, sont difficiles à gagner, mais une fois gagnés sont fidèles	Ils sont très sensibles au prix et très orientés "Service". Ils veulent des produits pratiques et pas chers	
Tolérance aux bugs	Grande. Ils acceptent les manques, les défauts	grande	nulle	nulle	nulle

ANNEXE 2 : EXEMPLES DE FICHES selon MOORE

Fiche Scénario d'identification de cible (sur 1 page)

1. **Header information.** At the top of the page you need thumbnail information about the end user, the technical buyer, and the economic buyer of the offer. For business markets, the key data are: industry, geography, department, and job title. For consumer markets, they are demographic: age, sex, economic status, social group.

2. **A day in the life (before)** The idea here is to describe a situation in which the user is stuck, with significant consequences for the economic buyer. The elements you need to capture are five:

- Scene or situation : Focus on the moment of frustration. What is going on? What is the user about to attempt?
- Desired outcome: What is the user trying to accomplish? Why is this important?
- Attempted approach : Without the new product, how does the user go about the task?
- Interfering factors: What goes wrong? How and why does it go wrong?
- Economic consequences: So what? What is the impact of the user failing to accomplish the task productively?

3. **A day in the life (AFTER)** Now the idea is to take on the exact same situation, along with the exact same desired outcome, but to replay the scenario with the new technology in place. Here you need to capture just three elements:

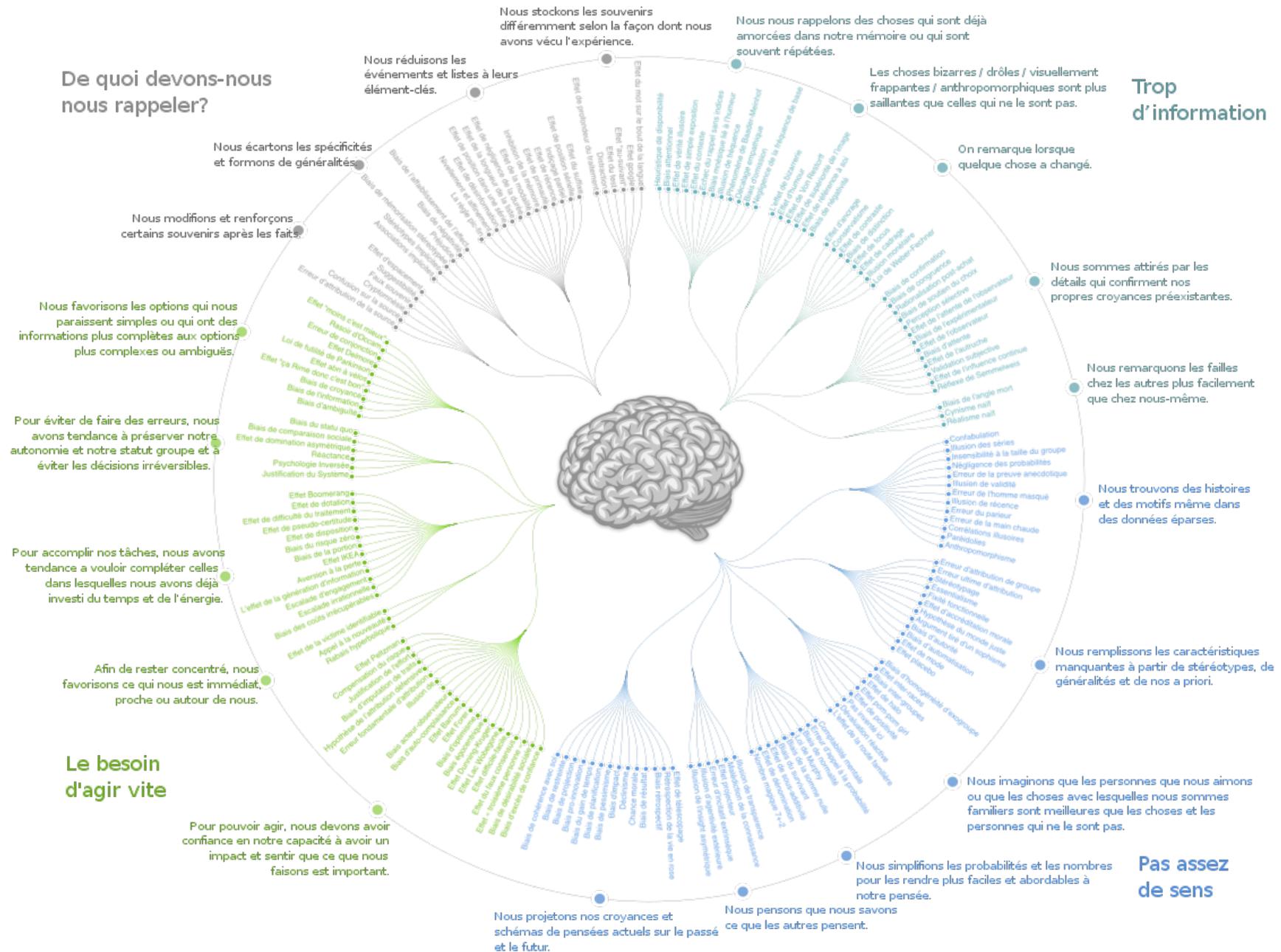
- New approach : With the new product how does the end user go about the task?
- Enabling factors : What is it about the new approach that allows the user to get unstuck and be productive?
- Economic rewards : What are the costs avoided or benefits gained ?

The Market Development Strategy Checklist

This list consists of a set of issues around which go-to-market plans are built, each of which incorporates a chasm-crossing factor, as follows :

- Target customer
- Compelling reason to buy
- Whole product
- Partners and allies
- Distribution
- Pricing
- Competition
- Positioning
- Next target customer

ANNEXE 3 : Les biais cognitifs



SOURCES

Bibliographie

27ième Région (2016), <https://www.la27eregion.fr/deploiement-changement-dechelle-essai-mage-un-nouveau-champ-experimental-dans-linnovation-publique/>

Ademe (2021), Transitions 2050, choisir maintenant agir pour le climat, Ademe, <https://bibliothec.ademe.fr/cadic/6527/transitions2050-resume-executif.pdf?modal=false>

Ademe (2021), Lauréats du Contrat à Impact « Economie circulaire », Ademe

André K., Gheerbrant C., Pache A.C. (2014), Changer d'échelle Manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales, ESSEC

Avise (2014), Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales, Avise, p6

Bohler Sébastien (2019), Le bug humain, Editions Robert Laffont, p48 e-Book

Bolle De Bal Marcel (2003), Reliance, défiance, liance - émergence de trois notions sociologiques, Sociétés, <https://www.cairn.info/revue-societes.htm>

Botsman Rachel (2016), Nous avons arrêté de faire confiance aux institutions et commencé par faire confiance à des inconnus, TED, https://www.ted.com/talks/rachel_botsman_we_ve_stopped_trusting_institutions_and_started_trusting_strangers/transcript?Conf&language=fr

Boudreau Gaston, Le changement de comportement en général

Breton Eleanor (2014), Répondre à l'Appel (à projet), Politix, <https://www.cairn.info/revue-politix-2014-1-page-213.htm>

Briand Michel (2019), Passer à l'échelle sans normaliser, le casse-tête de l'innovateur public – retour d'expérience du département de Loire Atlantique, Réseau des acteurs de l'innovation sociale et des transitions de Bretagne

Briard C. & Chapuis D. (2019), Le cours du vintage en plein essor sur le marché de l'occasion, Les Echos, <https://www.lesechos.fr/industrie-services/mode-luxe/le-cours-du-vintage-en-plein-essor-sur-le-marche-de-loccasion-1124498>

BVA Nudge Unit (2015), Creating Nudges : a process by Aim and BVA, Programme Nudging for Good, <http://www.nudgingforgood.com/>

Calame Pierre (2016), La conduite des stratégies de changement à l'échelle territoriale, CNFPT, http://www.citego.org/bdf_dossier-130_fr.html

Callon Michel, Barthe Yannick & Lascoumes Pierre (2001), Agir dans un monde incertain, essai sur la démocratie technique, Editions du Seuil, p46-49 e-book, p133-164 e-book

Chan Emily (2020), Upcycled by Miu Miu : plongée dans les coulisses d'une collection 100% vintage, Vogue <https://www.vogue.fr/mode/article/upcycled-miu-miu-collection-vintage-annes-30-a-70>

CSESS (2011), Rapport de synthèse du groupe de travail Innovation sociale, version de travail décembre 2011, p11

Cyrulnik Boris (2021), Des âmes et des saisons - Psycho-écologie, Edition Odile Jacob, p5, p9

David Michel et Taniguchi Yoko (2017), Accompagnement au changement d'échelle des projets locaux socialement innovants – Analyse des rôles de l'acteur public, Commissariat Général à l'égalité des Territoires, p23, p34-44

Design is capital (2020), Conférence : Design, éthique et soin, <https://www.youtube.com/watch?v=WTE2krIHvK0>

DITP, Déployer une solution, Ministère de l'action et des comptes publics <https://comment-faire.modernisation.gouv.fr/demarche-design/deployer-une-solution/>

DITP (2021), Conférence : Innovation ouverte un levier de transformation publique, Transformation Publique Gouv, https://www.youtube.com/watch?v=Tq_Ssflv_oY

Dupré Mickael (2009), Thèse : De l'engagement comportemental à la participation : élaboration de stratégies de communication sur le tri et la prévention des déchets ménagers, Éditions Université Rennes 2

Duquennois Christian (2015), Les déchets Du big bang à nos jours, Editions Quae

Eloi Laurent (2018), L'impasse collaborative : pour une véritable économie de la coopération, Éditions Les liens qui libèrent, <https://www.youtube.com/watch?v=RrPFmO2LSr4>

Etude Comisis novembre 2015 pour l'Observatoire national des partenariats

Ferreira M. et van den Wijngaard R. (2019), Comportement pro-environnemental nous nous sentons concernés par mimétisme, Guide de l'économie comportementale, BVA & Labrador, p221-230

Futurs publics (2015), Ensemble, Accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle, Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, p9, p23-32

- Gauthier Stéphane, Les étapes de l'innovation, Proofmakers
- Gebbia Joe (2016), Comment AirBnB a repensé la confiance grâce au design, TED, https://www.ted.com/talks/joe_gebbia_how_airbnb_designs_for_trust
- Giget Marc (2014), Des échecs aux succès dans l'innovation, Les mardis de l'innovation, <https://vimeo.com/user5725972/strategies/video/94578248>
- Giget Marc (2018), Les nouvelles stratégies d'innovation 2018-2020, Les Editions du Net, p7
- Guyon Thibault (2020), Jouer des frontières L'accès des publics précaires au dispositif de rénovation énergétique en France, Institut Godin pour le Secours Catholique, https://www.se-cours-catholique.org/sites/scinternet/files/publications/2020-eco_habitat-rapport_institut_godin-bd.pdf
- Hajek Isabelle et Diestchy Mireille (2019), RELGA Synthèse Etude sur les réseaux émergents de lutte contre le gaspillage en France, Ademe, p5
- Hayman Michael (2019), Evaluer l'expérimentation Nouvelles approches et enseignements pour l'innovation urbaine, Ensci-Les Ateliers, p23
- Hayman Michael (2021), Expérimenter & évaluer pour innover,
- Impact Invest Lab (2020), Guide méthodologique pour un financement par contrat à impact social, BNP Paribas
- Jeanney Aurélien, Creative Commons, Ministère français de la Culture et de la Communication, <https://paris-sorbonne.libguides.com/open-access/creative-commons>
- Joule Robert-Vincent et Beauvois Jean-Léon (2014), Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens, Edition PUG
- Jullien François (2018), Il n'y a pas d'identité culturelle, Éditions de L'Herne, p12-14
- Kahneman Daniel (2012), Système 1 / Système 2 Les deux vitesses de la pensée, Editions Flammarion
- Le Crosnier Hervé (2017), Pour faire système, les alternatives doivent changer d'échelle. Interview de Claire Brossaud, VECAM Citoyenneté dans la société numérique
- Le Rameau et AG2R La Mondiale (juin 2015), Le référentiel : Modèle d'investissement sociétal, Le Rameau
- Le Rameau (2015), Fiche Partenariat Wimoov-Renault, Le Rameau, http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2015/09/19_WIMOOV-RLT-BAD.pdf
- Le Rameau (2016), Le Référentiel de la co-construction territoriale, Le Rameau, p36-37
- Loi n°2016-231 du 29 février 2016 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée
- Loi n°2020-1577 du 14 décembre 2020 relative au renforcement de l'inclusion dans l'emploi
- Loi organique n° 2021-467 du 19 avril 2021 relative à la simplification des expérimentations mises en œuvre sur le fondement du quatrième alinéa de l'article 72 de la Constitution, publiée au JO du 20 avril 2021, <https://www.legifrance.gouv.fr/lorf/id/JORFTEXT000043390423/>
- Mercuri Chapuis S., de Boris C. & Vlahovic (2016), Everett Mitchell Rogers Cultiver la diffusion des innovations, Éditions Management et Société, p9
- Ministère de la transition écologique et sociale (2013), Chiffres clés de l'économie sociale et solidaire, <http://www.esspace.fr/chiffres-de-l-ess.html>
- Moore Geoffrey A. (2014), Crossing the Chasm, Harper Collins, Third Edition
- Morin Edgar (2015), Introduction à la pensée complexe, Editions du Seuil
- Olagne Régis (2013), Changer les comportements avec le nudge, BVA Nudge Unit, <https://docplayer.fr/8891778-Regis-olagne-changer-les-comportements-avec-le-nudge-novembre-2013.html>
- O'Neill Onora (2016), Ce qu'on ne comprend pas de la confiance, TED Parliament, https://www.ted.com/talks/onora_o_neill_what_we_don_t_understand_about_trust?language=fr OCCE (2005), Manuel d'Oslo La mesure des activités scientifiques et technologiques, p97
- Oural Akim (2015), L'innovation au pouvoir ! Pour une action publique réinventée au service des territoires, Secrétariat Général pour la modernisation de l'action publique, p69-78
- Perdrigeat Julian (2021), Décréter l'implication des citoyens ne suffit pas, il faut pouvoir l'organiser, Cahiers de l'action 2021/1 (N°57), p61 à 67, <https://www.cairn.info/revue-cahiers-de-l-action-2021-1-page-61.htm?contenu=article>
- Psychologie sociale, De l'influence minoritaire à l'innovation, www.psychologie-sociale.com
- Restak Richard (2006), The Naked Brain : how the emerging neurosociety is changing how we live, work and love, Editions Harmony Books
- Richez-Battesti Nadine, Petrella Francesca, Vallade Delphine (2012), L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? , Innovations, 2012/2 (n°38), p. 15-36. DOI : 10.3917/inno.038.0015. <https://www.cairn.info/revue-innovations-2012-2-page-15.htm>
- Rogers Everett M. (2003), Diffusion of Innovations. Free Press, Fifth Edition, p230 e-book
- Schill Caroline & Co (25/11/2019), A more dynamic understanding of human behaviour for the Anthropocene, Nature Sustainability, volume 2, pages 1075–1082

Schumacher Ernst Friedrich (1973), Small is beautiful : a study of Economics As If People Mattered, Edition Abacus

Sinek Simon (2015), Commencer par Pourquoi, Edition Performance, third edition

Schmied Petr (2017), Guide pratique pour le changement de comportement pour les professionnels du développement, People in Need (PIN), p5

Stylslinger Matt (2011), Small is beautiful but big is necessary, Nourishing the planet

Van Eeckhout Laetitia et Pisani Francis, L'Archipel métropolitain, une nouvelle lecture des dynamiques territoriales. Interview de Nadine Cattan, géographe au CNRS, Le Monde, 6 novembre 2017

Viard Eric, <https://fr.linkedin.com/pulse/le-débarquement-en-normandie-un-modèle-de-référence-pour-eric-viard>

Zero Waste Strasbourg (2020), Conférence « Femmes et Zéro déchet : émancipation ou charge mentale ? »

Sites internet

<https://beta.gouv.fr/startups/datagir.html>

<http://www.brac.net>

<https://www.conventioncitoyennepourleclimat.fr>

<https://creativecommons.org>

<https://www.danone.com/fr/integrated-annual-reports/integrated-annual-report-2019/sustainable-projects/danone-communities-grameen.html>

<https://etclfd.fr/>

<https://www.groupe-sos.org/le-groupe/>

<https://makesense.org/>

<http://www.nudgefrance.org/laureats-nudge-challenge-2019/>

www.odd17.fr

<https://www.prosci.com/methodology/adkar>

<http://socialcobizz.com/2016/12/unejointventuresociale/>

<http://solutionera.com/france/>

<https://soluval.fr>

<https://www.tzclfd.fr/decouvrir-lexperimentation/les-fondements/>

<https://vimeo.com/328616059>

<https://youtu.be/5HZkALFlaMY>

Entretiens

27ième Région : Nadège Guiraud, directrice des programmes

Agence HI! : Patrice Thiriez, co-fondateur de Human Innovation, sciences comportementales

Association Territoire Zéro Chômeur de longue durée : Victoria Bazurto, responsable Recherche et Evaluation

Blog du sportif : Guillaume Chevance, chercheur en changement du comportement

CERDD : Emmanuel Bertin, directeur du Centre Ressources du Développement durable

Conseil départemental Loire Atlantique : Florian Graveleau, directeur de la mission Innovation.

Conseil départemental Nord : Alain Delfosse, chargé de mission La Fabrik 59

Conseil départemental Pas de Calais : Gilles Boschi, direction Conseil et Optimisation

Datagir : Martin Régner, porteur de projet

DINUM-Beta.gouv : Camille Garrigue, chargée de déploiement

DITP : Ariane Epstein, chargée de mission

Dunkerque Métropole : Christelle Husni, cheffe de projet Innovation et Numérique

Le Rameau : Yann Ulliac, chargé de mission

Métropole Européenne de Lille : Luther Quenum et Silvère Mercier, chargés de programme Lab de design des politiques publiques

Odyssée urbaine : Nicolas Bellego, directeur

SIILAB : Christophe Trouillard, responsable du Lab et Clément Karian, référent technique

Ville de Lille : Virginie Vollebout, cheffe de projet e-administration

Ville de Loos en Gohelle : Antoine Raynaud, directeur de cabinet

Vraiment Vraiment : Romain Beaucher, co-fondateur, agence de design

Abréviations

BRAC : Bangladesh Rural Advancement Committee

CNFPT : Centre National de la Fonction Publique Territoriale

CSESS : Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire

DITP : Direction Interministérielle de la Transformation Publique

ESS : Economie Sociale et Solidaire

OCCE : Organisation de coopération et de développement économique

ONG : Organisation Non Gouvernementale