

23

# HORIZONS PUBLICS

COMPRENDRE

ANTICIPER

INNOVER

AGIR

horizonspublics.fr

## DOSSIER

# LA R&D PUBLIQUE ET SOCIALE, UNE NOUVELLE MANIÈRE DE RÉFORMER ?

### Cartoscopie

Quelle attractivité des territoires littoraux français en 2050 ?

### Ils nous étonnent

Grâce à Lidar HD, l'IGN redistribue les cartes

### Au-delà des frontières

Le cas de Montréal pour surmonter les lacunes de l'adaptation en France



### Grand entretien

DANIEL BEHAR  
ET XAVIER DESJARDINS  
La planification régionale  
à l'épreuve de la réalité



# Dossier

## LA R&D PUBLIQUE ET SOCIALE, UNE NOUVELLE MANIÈRE DE RÉFORMER ?

Quel est le point commun entre des initiatives aussi variées que l'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée, le laboratoire d'innovation hospitalier Lab-AH, ou encore l'Atelier paysan, projet d'auto-construction d'outils de travail agricole ? Malgré leurs différences, toutes procèdent d'une forme émergente de recherche hybride appelée « recherche et développement (R&D) sociale » qui combine savoirs académiques et expertise citoyenne, et place les sciences humaines et sociales au cœur des réponses aux problèmes sociaux et écologiques.

Comment développer l'écosystème de la R&D publique et sociale ? Quels changements de posture pour les chercheurs, les citoyens, les collectivités locales et l'État ? À terme, ces formes de R&D posent-elles les bases d'une nouvelle façon de faire des réformes ? Quels sont les exemples inspirants ailleurs en Europe et dans le monde ?

Un dossier coordonné par Stéphane Vincent et Roddy Laroche, La 27<sup>e</sup> Région, Sébastien et Olivier Palluault, SCOP Ellyx.



## Sur le terrain

### **S'approprier la R&D sociale : les termes clés pour une culture commune ?**

*Par Jade Omer, Olivier Palluault et Roddy Laroche*

| 34

## Mises en perspective

### **LaboMobiles : quand un dispositif d'innovation publique se nourrit de la R&D sociale**

*Par Sébastien Palluault et Julie Chabaud*

| 42

### **Pays basque espagnol : la R&D sociale au service d'un nouveau mode de gouvernement**

*Par Stéphane Vincent*

| 50

### **L'Australie explore le potentiel de la R&D sociale**

*Propos recueillis par Baptiste Gapenne*

| 56

### **Transformer la société à travers les démarches de R&D sociale : quels défis ?**

*Par Olivier Palluault, Sébastien Palluault,  
Stéphane Vincent, Roddy Laroche, Jade Omer  
et Laura Douchet*

| 62

## Réactions

### **L'État doit soutenir les formes hybrides d'innovation**

*Propos recueillis par Stéphane Vincent  
et Olivier Palluault*

| 72

# S'approprier la R&D sociale : les termes clés pour une culture commune ?

**Nouveau concept apparu depuis quelques années seulement, la recherche et développement (R&D) sociale s'inscrit dans la dynamique de l'innovation sociale. Elle peut aujourd'hui contribuer utilement à trouver des solutions de sortie de crise et renouveler la fabrique de l'action publique locale. D'où vient-elle et comment une collectivité locale peut-elle se lancer dans cette démarche ?**

Par **Jade Omer**, doctorante CIFRE en géographie de l'innovation, université de Poitiers, **Olivier Palluault**, co-fondateur et directeur associé d'Ellyx, laboratoire commun (LabCom) Destins, et **Roddy Laroche**, chef de projet à La 27<sup>e</sup> Région

L'innovation sociale conçoit et met en œuvre des solutions aux besoins sociaux, plus satisfaisantes que celles actuellement menées dans le cadre des politiques publiques ou disponibles sur le marché. Elle concerne des défis variés allant de la transition écologique, de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées, de l'accès aux services de santé ou d'éducation, de l'autonomie alimentaire, etc. Dans un contexte de crise économique, sociale et écologique, l'innovation sociale s'est peu à peu imposée sur l'agenda politique comme dans les démarches entrepreneuriales.

Elle renvoie à une vaste typologie de solutions. Certaines prolongent des actions et initiatives déjà menées dans les territoires. D'autres, plus radicales ou novatrices, nécessitent la création de nouvelles connaissances théoriques et pratiques. En cela, elles relèvent de démarches de recherche et développement (R&D) sociale.

Nouveau concept apparu depuis quelques années seulement, la R&D sociale devient un sujet central pour les collectivités territoriales, associations, entreprises de l'économie sociale et solidaire ou celles dites « conventionnelles ». Il contient la promesse d'identifier les leviers pertinents de sortie de crise et d'amélioration des conditions de vie de la population.

Nous présentons ici les grands termes qui permettent de mieux comprendre la R&D sociale, de cerner sa genèse, d'en connaître les modalités, et d'en mobiliser les ressources.

## **Innovation sociale**

Depuis la crise de 2008, l'innovation sociale connaît un intérêt croissant. Si elle occupe une place importante dans les programmes scientifiques, c'est surtout son inscription sur l'agenda des politiques publiques qui s'avère marquant, avec le développement de dispositifs de financement, de transfert de bonnes pratiques, de mise en place d'outils et d'indicateurs, développés à l'échelle nationale comme par les collectivités territoriales, au premier rang desquelles les conseils régionaux et les intercommunalités disposant de

Deux logiques ont fortement imprégné les politiques publiques de l'innovation sociale depuis près de dix ans : d'une part, ont émergé des actions visant à mettre en lumière les entreprises ou organisations particulièrement actives ou marquantes au regard de leur impact social ; d'autre part, on assiste à une volonté de consolider des écosystèmes territoriaux et d'accompagner leur capacité, par la coopération, à générer, des dynamiques d'innovation.

la compétence de développement économique, etc. Cette institutionnalisation de l'innovation sociale s'est incarnée en France, au travers de son inscription et de sa définition dans la loi de juillet 2014<sup>1</sup> sur l'économie sociale et solidaire (ESS)<sup>2</sup>. Deux logiques ont fortement imprégné les politiques publiques de l'innovation sociale depuis près de dix ans : d'une part, ont émergé des actions visant à mettre en lumière les entreprises ou organisations particulièrement actives ou marquantes au regard de leur impact social, à l'image de l'initiative présidentielle « la France s'engage » (2014-2017) ou du dispositif « Pionniers French Impact » (2017-2020). Les appels à manifestation d'intérêt, prix et appels à projets portés par les conseils régionaux ou intercommunalités opèrent dans le même sens ; d'autre part, on assiste également à une volonté de consolider des écosystèmes territoriaux et d'accompagner leur capacité, par la coopération, à

générer, des dynamiques d'innovation. La démarche de labellisation des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) ou le dispositif d'appui aux territoires French Impact témoignent de cette approche<sup>3</sup>.

Ces deux approches se rejoignent toutefois pour retisser le lien existant entre innovation et R&D. L'innovation (sociale) apparaît ainsi comme la résultant d'une démarche visant à créer de manière concomitante une solution (pas seulement sous la forme d'un produit technologique) et des connaissances nouvelles (issues des sciences humaines et sociales, là où la R&D « classique » laisse la part belle aux sciences de l'ingénieur). On voit ainsi apparaître dans le sillage des politiques publiques d'innovation sociale des appels pour que les acteurs fassent reposer leurs démarches sur des logiques empruntant à la R&D.

1. L. n° 2014-856, 31 juill. 2014, relative à l'économie sociale et solidaire.

2. Douchet L., *Être une entreprise et servir la société. Analyse du processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale en France au début du xx<sup>e</sup> siècle*, thèse, 2019, université de Bordeaux.

3. Gianfaldoni P. et Lerouillois P., « Le pôle territorial de coopération économique : une nouvelle conception du développement local », in Gardin L. et Jany-Catrice F. (dir.), *L'économie sociale et solidaire en coopérations*, 2016, PUR, p. 57-68.

### Transformation sociale

Au-delà du débat entre lecture entrepreneuriale, insistant sur le projet et l'impact, et lecture institutionnaliste, focalisée sur les processus et l'ancrage territorial, l'innovation sociale a été rapidement tiraillée par une controverse autour de sa contribution réelle à la résolution des problématiques de société<sup>4</sup>. La promesse de l'innovation sociale est ainsi attaquée par ceux qui dénoncent sa participation au démantèlement de l'État-providence, l'innovation sociale aboutissant à réintégrer dans le champ commercial des actions relevant auparavant du service public et des compétences de l'acteur public, par exemple, en matière d'habitat ou de mobilité des personnes en situation de précarisation. Accusée alors d'être au service d'une vision (néo) libérale et capitaliste, elle est aussi dénigrée par son incapacité à changer radicalement la société et à faire face avec succès aux défis posés par les nouveaux besoins sociaux : incarnée par une myriade d'initiatives certes intéressantes mais aux effets limités, elle est alors suspectée de n'engager que des actions à « faible impact »<sup>5</sup>.

Les tenants d'une transformation sociale entendent, quant à eux, de mettre le doigt sur les innovations sociales structurantes, disposant d'une contribution forte et réelle à l'intérêt général. La mise en avant du concept d'« innovation sociale de rupture » participe de cette vision : il renvoie à une combinaison dynamique d'innovations de services, de produits, de politiques publiques, de modèles économiques et organisationnels, qui rompent avec l'existant ainsi qu'à un changement radical et durable des cadres culturels, institutionnels, cognitifs et des pratiques sociales<sup>6</sup>. Surtout, l'innovation (sociale) de rupture renvoie à la fois à un changement de paradigme, reposant sur une volonté de modifier fondamentalement l'appréhension d'une problématique de société ou des solutions qui doivent y répondre, et à une perspective d'intérêt général, permettant à partir d'éléments objectivables et repérables de s'assurer que la solution ainsi envisagée est plus satisfaisante que celles actuellement proposées par le marché ou les politiques publiques<sup>7</sup>.

C'est bien dans une approche de l'innovation, comme vecteur de transformation sociale, qu'intervient principalement la R&D sociale, à la fois parce qu'elle implique ce besoin de création de connaissances nouvelles, mais aussi parce qu'elle nécessite ce travail d'objectivation des effets produits par l'introduction des innovations dans la société.

4. Juan M., Laville J.-L. et Subirats J. (dir.), *Du social business à l'économie solidaire. Critique de l'innovation sociale*, 2020, Erès.

5. Douchet L., *Être une entreprise et servir la société. Analyse du processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale en France au début du xx<sup>e</sup> siècle*, op. cit.

6. Cette définition est portée par le LabCom Destins, formé par la maison des sciences de l'Homme et de société (MSHS), sous tutelle de l'université de Poitiers et du Centre national pour la recherche scientifique (CNRS), d'une part, et l'agence coopérative en innovation sociale Ellyx, d'autre part ([www.labcom-destins.fr](http://www.labcom-destins.fr)).

7. Omer J., Palluault O., Palluault S. et Bourgeois C., « De l'institutionnalisation des dispositifs d'appui aux dynamiques de transformation de la société : penser les innovations sociales de rupture », 2021, communication colloque du CRISES.

« C'est bien dans une approche de l'innovation, comme vecteur de transformation sociale, qu'intervient principalement la R&D sociale, à la fois parce qu'elle implique ce besoin de création de connaissances nouvelles, mais aussi parce qu'elle nécessite ce travail d'objectivation des effets produits par l'introduction des innovations dans la société.

## Recherche et développement

La recherche renvoie au processus général de création de connaissances nouvelles. Elle est généralement associée à la recherche universitaire, menée par des professionnels de la fonction publique exerçant le métier de chercheurs (à temps plein ou en complément d'une activité d'enseignement). La R&D fait plutôt référence à une activité de création de connaissances associée à son application effective, opérée dans un cadre privé, ou du moins menée par l'acteur qui est « intéressé » au déploiement de cette application.

Tout comme l'innovation, la R&D, a longtemps été appréhendée à partir du seul prisme technologique : elle s'intégrait alors aux démarches entrepreneuriales visant à proposer des produits (technologiques) à des clients, dans le but de disposer d'un avantage concurrentiel et de conquérir des parts de marché. Pour cette raison, elle ne relevait ni du vocabulaire ni des pratiques de l'acteur public et des collectivités territoriales. De même, elle était étrangère au monde des associations, et plus globalement de l'ESS. L'apparition d'une vision plus large de l'innovation, et son repositionnement au regard des besoins sociétaux, vient changer la donne et, à l'inverse, intégrer ces acteurs au cœur des processus de recherche-développement sociale. Nous pouvons définir celle-ci de la manière suivante : « La R&D sociale est un processus qui est déterminé par sa finalité, à savoir la génération

d'innovations sociales. Ce processus s'inscrit dans une démarche scientifique alliant recherche fondamentale et développement expérimental, et vise à contribuer à la résolution d'une problématique sociétale identifiée dans un objectif d'intérêt général. La R&D sociale aboutit à la conception et l'expérimentation de services, produits, méthodes, politiques publiques, modes d'organisations ou modèles économiques, généralement en les combinant au service d'un même objectif. Cette démarche se déroule dans une logique de coopération entre divers acteurs, parmi lesquels les entreprises, les organisations publiques et collectivités territoriales, le monde de la recherche universitaire, les associations ou encore les acteurs de l'ESS et les collectifs de citoyens. »<sup>8</sup>

Au regard de cette définition, il est important de bien distinguer la R&D sociale de ses faux amis. Premièrement, elle se distingue de la seule recherche fondamentale qui a pour objectif de produire des connaissances nouvelles mais sans envisager une application ou une utilisation particulière. À l'inverse, la R&D est directement liée à une application définie et anticipée, que ce soit un service (par exemple, activités d'un garage solidaire), une politique publique (règlement d'intervention d'une collectivité dans le champ de la mobilité inclusive), un produit (voiture écologique et *low tech* à bas coût, pouvant être facilement accessible pour des ménages à faible revenus).

8. Cette définition est portée par la SCOP Ellyx.


Deuxièmement, elle ne s'apparente pas à la recherche-action<sup>9</sup>, terme largement diffusé au sein des sciences humaines et sociales, qui met l'accent sur la contribution des connaissances produites au changement de l'environnement social étudié. En effet, la R&D sociale invite moins à chercher pour agir, qu'à agir pour chercher. Dans la recherche-action, le chercheur est placé au cœur du dispositif de création de connaissances en interaction étroite avec l'acteur social ou socio-économique ; dans la R&D, c'est l'acteur social ou socio-économique qui agit d'abord à partir d'expérimentation de terrain et qui en extrait des connaissances, en interaction avec le chercheur qui veille à la pertinence des protocoles scientifiques mis en place.

Enfin, la R&D diffère de la recherche participative qui a pour objectif de produire des connaissances scientifiques avec des acteurs non-scientifiques-professionnels, ces derniers pouvant contribuer à tout ou partie des étapes de la recherche comme la définition du problème, la collecte de données, l'analyse des résultats, la communication des résultats, etc.

### Expérimentation

L'expérimentation est au cœur du processus de R&D. Elle n'en est pas le résultat (ce qui la distingue de la recherche fondamentale ou appliquée) mais la colonne vertébrale. Les démarches de R&D sociale vont ainsi s'attacher à la mise en expérimentation d'une « solution » innovante afin de l'éprouver, d'en ressortir des données, et de pouvoir la modifier. Cette solution « en devenir » constitue un pilote expérimental.

Ce pilote peut prendre des formes très différentes, comme un texte juridique (par exemple, la proposition de loi sur l'expérimentation du dispositif Territoire zéro chômeur de longue durée [TZCLD], présentée en 2015), un modèle d'entreprise (l'entreprise à but d'emploi du dispositif TZCLD), un modèle économique (le fonds d'expérimentation territoriale du chômage de longue durée créé en juin 2016), un mode d'organisation (les comités locaux pour l'emploi [CLE]) ou encore un service spécifique (une activité de conciergerie rurale), etc.

 La R&D sociale se déroule dans une logique de coopération entre divers acteurs, parmi lesquels les entreprises, les organisations publiques et collectivités territoriales, le monde de la recherche universitaire, les associations ou encore les acteurs de l'économie sociale et solidaire et les collectifs de citoyens.

9. Pour plus d'informations sur la recherche-action : Bonny Y., « La recherche-action et la question de l'institution », *Forum* oct. 2014, n° 142.



« Les démarches de R&D sociale vont ainsi s'attacher à la mise en expérimentation d'une « solution » innovante afin de l'éprouver, d'en ressortir des données, et de pouvoir la modifier. Cette solution « en devenir » constitue un pilote expérimental.

Deux éléments essentiels distinguent radicalement la R&D sociale de la R&D conventionnelle. Premièrement, comme nous le soulignons plus haut, une innovation sociale peut s'incarner au travers de pilotes expérimentaux de nature différente, mais convergents vers une finalité commune et issue d'un même méta-concept (par exemple, le projet pour TZCLD, garantir le droit à l'emploi en mobilisant l'activation des dépenses passives). Deuxièmement, la R&D sociale ne dispose pas d'une capacité de prototypage en milieu fermé et maîtrisé, comme dans les laboratoires des sciences de l'ingénieur. Autrement dit, l'expérimentation est nécessairement *in situ*, et dans la société. Cette différence est radicale car elle implique généralement de modifier l'environnement (au niveau des représentations culturelles ou sociales, des conditions financières ou juridiques) pour assurer les conditions de l'expérimentation : il faut donc changer les cadres préalablement à l'expérimentation et non après celle-ci. Dans l'exemple de TZCLD, les modifications législatives incarnées par la loi d'expérimentation de 2016<sup>10</sup> ont ainsi constitué un préalable nécessaire à la mise en place, dans des conditions adéquates, du déploiement des expérimentation territoriales. Il est important de préciser que le dispositif TZCLD, se rapproche d'une démarche de R&D sociale mais n'a pas du tout formalisé le projet dans ce sens, et donc n'incarne pas totalement tout ce que peut recouvrir une dynamique de R&D sociale.

### Coopération

Le principe de coopération est au cœur des démarches de R&D sociale. Il dépasse la simple nécessité opérationnelle de collaboration entre une entreprise et un laboratoire de recherche, que l'on retrouve dans les pratiques conventionnelles de la R&D. La coopération, comme action de se projeter ensemble, et pas seulement de travailler ensemble, est un prérequis méthodologique de la R&D sociale<sup>11</sup>. La raison en est la suivante. La résolution d'une problématique sociétale, quelle qu'elle soit, implique d'activer des leviers de « natures » différentes : faire évoluer la réglementation voire la législation ; proposer de nouveaux produits ou services ; garantir que ces services seront délivrés au travers de modèles économiques ou juridiques spécifiques ; assurer l'appropriation par les bénéficiaires visés, etc.

Or, une organisation ne dispose pas, à elle seule, de l'ensemble de ces leviers, mais est positionnée autour d'une compétence spécifique : une association peut proposer des services et mobiliser des citoyens ; une entreprise peut concevoir un produit spécifique et le mettre sur le marché ; une collectivité ou l'État peut transformer des normes d'action publique. C'est de la capacité à lier les initiatives de ces acteurs de différente nature et à les assembler de manière cohérente vers une même finalité que repose le succès d'une démarche de R&D sociale.

10. L. n° 2016-231, 29 févr. 2016, d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée.

11. Sur la différence entre coopération et collaboration : Laurent E., *L'Impasse collaborative. Pour une véritable économie de la coopération*, 2018, Les Liens qui libèrent.

Cette nécessité de coopération, éclaire un point de difficulté de la R&D sociale. Elle implique que la valeur et la propriété (intellectuelle, matérielle, etc.) ne soit pas captée par un seul acteur, mais soit partagée entre toutes les acteurs contribuant à la démarche, voire qu'elle soit pleinement ouverte. De plus l'hétérogénéité nécessaire des acteurs implique de penser la constitution d'une communauté plus large que seulement circonscrite à une échelle locale, même si les expérimentations seront nécessairement territorialement situées. Le maître-mot de la R&D sociale est ainsi la dimension multiscalaire. Comme dans l'exemple de TZCLD, les innovations autour des entreprises à but d'emploi ont englobé à la fois les projets entrepreneuriaux ancrés territorialement et le cadre législatif issu de la loi du 29 février 2016<sup>12</sup> qui les a rendu possible. Par ailleurs, c'est sur la même logique que le développement des SCIC et des SCOP ont eu lieu, en s'ancrant territorialement tout en étant soutenu par la loi du 17 juillet 2001 relative aux SCOP et aux SCIC<sup>13</sup>.

### Processus

La R&D emprunte un processus spécifique qui doit être appréhendé dans une logique itérative. Sur le plan des étapes opérationnelles, la mise en place d'un processus de R&D sociale implique quatre étapes principales :

- un état de l'art des connaissances et solutions existante sur le sujet ;
- la conception et la modélisation des projets, incluant la mise en évidence des conditions rendant possible l'expérimentation in situ de ces projets en conditions réelles ;

- la phase de test effective par le biais de pilotes expérimentaux, une fois les conditions requises ;
- la validation et l'ajustement des solutions conçues en fonction des résultats obtenus, incluant le passage à l'échelle.

L'enjeu des cadres d'expérimentation adaptés, n'est pas nouveau et a déjà été investi par les acteurs publics dans le passé. La loi organique du 1<sup>er</sup> août 2003<sup>14</sup>, relative à l'expérimentation par les collectivités territoriales, témoigne de la prise en compte de cet enjeu. C'est également le cas de la loi plus récente du 19 avril 2021 relative à la simplification des entrées et sorties d'expérimentations locales<sup>15</sup>. Néanmoins, le recours à ces pratiques demeure encore limité, seules quatre expérimentations ayant été menées depuis l'entrée en vigueur de la loi d'avril 2021, dont trois ont été généralisées (revenu de solidarité active [RSA], tarification sociale de l'eau et accès à l'apprentissage jusqu'à l'âge de trente ans)<sup>16</sup>.

Derrière toute démarche de R&D sociale, il y a nécessairement une prise de risque à travers la modification, parfois temporaire, des cadres en présence. Si les cadres n'évoluent pas, l'expérimentation ne peut pas être mise en place dans sa totalité, elle ne peut donc faire la preuve par l'exemple, et les résultats de la R&D sociale ne seront pas significatifs.

---

12. L. n° 2016-231, 29 févr. 2016, *op. cit.*

13. L. n° 2001-624, 17 juill. 2001, relative aux SCOP et SCIC.

14. LO n° 2003-704, 1<sup>er</sup> août 2003, relative à l'expérimentation par les collectivités territoriales.

15. LO n° 2021-467, 19 avr. 2021, relative à la simplification des expérimentations mises en œuvre sur le fondement du quatrième alinéa de l'article 72 de la Constitution.

16. Rapport de la commission des lois sur les propositions de loi constitutionnelle et organique pour le plein exercice des libertés locales, adoptées par le Sénat le 20 octobre 2020.

« Les démarches de R&D sociale vont ainsi s’attacher à la mise en expérimentation d’une « solution » innovante afin de l’éprouver, d’en ressortir des données, et de pouvoir la modifier. Cette solution « en devenir » constitue un pilote expérimental.

## Écosystème

La mise en place de démarches de R&D sociale, ne peut pas être réalisé sans la réunion de conditions de faisabilité autour d’un écosystème soutenant.

En matière de financements, la R&D sociale, ne bénéficie pas de dispositifs spécifiques, mais elle peut mobiliser des dispositifs génériques de la R&D, notamment opérés au bénéfice des entreprises, comme le crédit impôt recherche (CIR), le statut Jeune entreprise innovante (JEI) ou les dispositifs de réalisation de thèses universitaires en entreprise avec la convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE). L’accès à ces dispositifs dans un objectif d’innovation sociale demeure limité, à la fois pour des raisons culturelles, mais aussi parce qu’ils excluent généralement une partie des acteurs engagés dans ce type de démarches, en premier lieu les associations non fiscalisées.

En matière de cadre juridique, il existe des dispositifs mobilisables, comme la loi sur l’expérimentation législative locale ou les dispositifs spécifiques de la commande publique comme les marchés publics de R&D. Une nouvelle fois, ces dispositifs novateurs demeurent encore trop peu utilisés.

Le monde de la recherche universitaire est également peu outillé pour répondre aux besoins d’appui des acteurs socio-économiques dans leur processus

de validation scientifique des expérimentations sociétales qu’ils mènent. Le positionnement des chercheurs demeure encore confiné à la simple évaluation qui intervient, qui plus est, après la réalisation des expérimentations. À cette étape, soit les expérimentations ont souvent été « empêchées », les conditions de leur faisabilité n’ayant pas été remplies, soit elles sont pleinement consacrées et institutionnalisées, peu importe l’analyse scientifique qui leur est apportée *a posteriori*, en termes d’impact limité notamment.

Enfin, il manque encore à ce jour une réelle capacité d’accompagnement à grande échelle de ces projets de R&D sociale, qui se limite à quelques acteurs au niveau national<sup>17</sup>.

## La R&D sociale : vers un partenariat public-communs ?

La R&D sociale constitue une opportunité féconde pour les collectivités de s’inscrire dans des trajectoires de construction de communs, en lien avec les acteurs socio-économiques. Objet nouveau des politiques publiques, elle trace de nouvelles perspectives pour imaginer des pistes d’actions pertinentes face aux défis des territoires menées dans un cadre réellement coopératif. Si la R&D sociale n’en est qu’à ses débuts, gageons que la promesse qu’elle porte lui assure un bel avenir. ■

17. Notamment la SCOP Ellyx ou l’Institut Godin.

# LaboMobiles : quand un dispositif d'innovation publique se nourrit de la R&D sociale

En seulement cinq années, le dispositif des LaboMobiles a muté d'un instrument d'action publique vers une démarche de la recherche et développement (R&D) qui expérimente un cadre et des méthodes pour faire émerger des dynamiques territoriales portant sur des innovations sociales et écologiques radicales. Mené conjointement par le département de la Gironde et la société coopérative et participative (SCOP) Ellyx, il réunit une communauté d'acteurs portés par une ambition commune d'intérêt général et les accompagne pour une meilleure structuration et organisation de leur démarche. Entre réflexion théorique et modulation pratique, les LaboMobiles sont tout à la fois sujet et objet car ils évoluent autant qu'ils influent sur leur écosystème. Description d'un concept hybride et dans l'air du temps.

Par **Sébastien Palluault**, fondateur et associé d'Ellyx, LabCom Destins,  
et **Julie Chabaud**, chargée de mission Agenda 21, département de la Gironde

### Résumé

Lancés en 2017 par le département de la Gironde dans le cadre de sa mission Agenda 21, les LaboMobiles sont une démarche qui montrent bien comment des activités de R&D peuvent se mettre au service d'innovations sociales et écologiques radicales. Au départ, les LaboMobiles sont une offre d'animation territoriale dont l'objectif est l'émergence d'innovations sociales et écologiques radicales. Avec leur approche « hors les murs », ils complètent un panel plus large d'instruments destinés à diffuser un nouveau modèle d'action publique et de fabrication de l'intérêt général.

L'expérimentation des LaboMobiles renvoie à un ensemble d'interrogations autour de la faisabilité, de l'effectivité et de l'impact des démarches de coopération qu'elle promeut et valorise : comment la radicalité est-elle appréhendée par un collectif d'acteurs variés et appelé à s'ouvrir et à évoluer ? Quelles sont les préalables nécessaires à la mise en place de démarches territoriales innovantes pouvant générer des transformations à la hauteur des enjeux sociaux, environnementaux, économiques et démocratiques ? Comment passer d'une innovation incrémentale à une innovation de rupture dans le

contexte socio-politique actuel ? Comment les acteurs sociaux peuvent-ils saisir un dispositif de politiques publiques pour changer leurs cadres d'action ? Dans quelle mesure ces interactions entre démarches territorialisées et cadres institutionnels permettent-elles des trajectoires d'innovation distinctes, porteuses de transformation en capacité de faire face aux défis auxquels le développement durable et la résilience territoriale entendent répondre ?

Dispositif expérimental qui renvoie à une démarche de transformation sociale, les LaboMobiles s'inscrivent dans un processus de R&D sociale en quatre étapes clés. C'est aussi un dispositif qui influence les démarches d'innovation sociale autant qu'il s'en nourrit. L'innovation parcourt à la fois la collectivité territoriale qui porte les LaboMobiles, ici le département de Gironde, mais aussi et concrètement les collectifs mobilisés et leurs parties prenantes.

### **Les LaboMobiles, un nouveau modèle d'action publique, hors standard et hors les murs**

Les LaboMobiles désignent un dispositif de politiques publiques initié par le département de Gironde à travers sa mission Agenda 21. Ce dispositif est d'abord un instrument d'action publique destiné à enrichir la politique de la collectivité territoriale en matière de développement durable et à accroître sa capacité d'intervention, particulièrement auprès des communes et des associations. Ils renvoient aussi, *via* la contraction des termes « laboratoire » et « mobile », à un mode opératoire volontairement ancré sur les territoires et porteur d'approches et de méthodes basées sur le triptyque « innovation publique, approche participative et démarche expérimentale ».

Lancés en 2017 en Gironde grâce à la publication d'un appel à manifestation d'intérêt, les LaboMobiles se présentent initialement comme une offre d'animation territoriale dont l'objectif est

l'émergence d'innovations sociales et écologiques radicales. Plus concrètement, ils visent à réunir des acteurs animés par une ambition commune et d'ampleur (« devenir un territoire zéro déchet » ; « pour un territoire 100 % alimentation bio et locale »), à les mettre en mouvement, à définir avec eux un futur souhaité et, à partir de cet horizon, à structurer les étapes de la démarche de transformation, à responsabiliser les parties prenantes sur l'effectivité de leur contribution, puis à mobiliser les ressources humaines, matérielles et financières.

Cette projection en « mode labo » dépasse les standards de l'action publique traditionnelle et s'ancre dans les pratiques de la mission Agenda 21 girondine avec une activité de production de connaissances et de référentiels, de développement de méthodes et d'outillage, de démarches apprenantes et de mobilisation de réseaux d'acteurs. Les LaboMobiles, avec leur approche « hors les murs », complète ainsi un panel plus large d'instruments destinés à diffuser un nouveau modèle d'action publique et de fabrication de l'intérêt général.


### Un cas pratique qui nourrit la R&D sociale

La première édition des LaboMobiles a appuyé au total neuf projets, portés majoritairement par des collectivités territoriales sur près d'une année. Si le dispositif a permis d'organiser un cadre de débat et de projection autour des enjeux du développement durable, de fédérer des acteurs locaux animés par une volonté d'action commune et de structurer des capacités nouvelles, il n'a pu totalement aboutir essentiellement en raison de sa conception et de ses modalités de mise en œuvre. Il a de plus soulevé un certain nombre de questions quant à l'implication des acteurs territoriaux investis dans des projets d'innovation de rupture.

La nouvelle version qui s'est construite à partir de 2019 a permis de corriger les faiblesses du programme initial tout en fixant un cadre qui maintiendrait le caractère radical et majeur des transformations envisagées. Ces éléments sont entrés en résonance avec les recherches menées par la SCOP Ellyx sur le sujet de l'institutionnalisation de l'innovation sociale en France. À ce stade, les réflexions ont questionné et consolidé les terminologies employées, les représentations des relations instituées, la nature des innovations accompa-

gnées, etc. En tant qu'objet de recherche, le dispositif a défini différents postulats qui entendent renouveler la configuration des modalités d'appui à l'innovation sociale et qui sont testés depuis 2020 dans une nouvelle version des LaboMobiles.

L'innovation sociale apparaît ainsi comme la résultante d'une combinaison nécessaire d'innovations variées, objet d'un travail politique stimulé par la réunion au sein d'un collectif d'acteurs de la société civile, de représentants de collectivités territoriales, d'institutions publiques et de structures privées. Ce faisant, l'innovation sociale se dessine grâce à une dynamique de changements cumulés, sur des effets leviers, selon des échelles et des temporalités variables et concourant à l'évolution des représentations, des règles et des normes, à la transformation de pratiques sociales et des cadres institutionnels. Les traductions pratiques portent alors sur la recherche d'une alternative à la traditionnelle approche « porteur-projet » et intègrent la dimension collective et coopérative. Elles s'incarnent aussi dans une nouvelle manière de choisir les collectifs, en revisitant les cadres d'appel à projet ou dans la pré-sélection de groupes d'acteurs en capacité *a priori* de s'inscrire dans une dynamique de long terme.

 L'innovation sociale se dessine grâce à une dynamique de changements cumulés, sur des effets leviers, selon des échelles et des temporalités variables et concourant à l'évolution des représentations, des règles et des normes, à la transformation de pratiques sociales et des cadres institutionnels.

Enfin, l'expérimentation des LaboMobiles renvoie à un ensemble d'interrogations autour de la faisabilité, de l'effectivité et de l'impact des démarches de coopération qu'elle promeut et valorise : comment la radicalité est-elle appréhendée par un collectif d'acteurs varié et appelé à s'ouvrir et à évoluer ? Quels sont les préalables nécessaires à la mise en place de démarches territoriales innovantes pouvant générer des transformations à la hauteur des enjeux sociaux, environnementaux, économiques et démocratiques ? Comment passer d'une innovation incrémentale à une innovation de rupture dans le contexte socio-politique actuel ? Comment les acteurs sociaux peuvent-ils saisir un dispositif de politiques publiques pour changer leurs cadres d'action ? Dans quelle mesure ces interactions entre démarches territorialisées et cadres institutionnels permettent-elles des trajectoires d'innovation distinctes, porteuses de transformation en capacité de faire face aux défis auxquels le développement durable et la résilience territoriale entendent répondre ?

### Un processus de R&D sociale en quatre étapes clés

Dans le cadre des LaboMobiles, l'effort de R&D est mené conjointement par le département de Gironde et la SCOP Ellyx, qui partagent leurs réflexions technique et scientifique. Cette collaboration s'appuie sur une convention adossée au programme du laboratoire commun (LabCom) Destins<sup>1</sup> sur les conditions d'émergence des innovations sociales de rupture. L'inscription des LaboMobiles dans un cadre de R&D n'est pas anodine. En effet, il traduit mieux la réalité d'un dispositif expérimental et assume plus facilement la part de questions et d'incertitudes auxquelles renvoie une démarche de transformation sociale.

Sur un plan plus opérationnel, ce cadre enrichit le dispositif initial avec un apport plus étroit des acteurs de la recherche et de leurs ressources scientifiques associé à un cadre d'analyse itinérant. Il en découle une mobilisation des acquis d'une thèse de sciences politiques soutenue en décembre 2019 à l'université de Bordeaux<sup>2</sup>, et une expertise croisée des agents de la mission Agenda 21, des consultants de la SCOP Ellyx et de jeunes chercheurs en économie, géographie et sciences politiques.

Une partie des rencontres a également lieu au sein de LaBase, laboratoire d'innovation publique territoriale porté par le secrétariat général pour les affaires régionales (SGAR), la direction régionale de l'environnement de l'aménagement et du logement (DREAL) et le département de la Gironde. LaBase est située dans les locaux du département de Gironde et à côté des bureaux de la mission Agenda 21. Elle permet notamment de réunir les usagers et les agents et constitue ainsi un terrain fertile à la maturation.

1. Le LabCom Destins est un cadre de coopération entre la SCOP Ellyx et la maison des sciences de l'Homme et de la société (MSHS) de Poitiers, sous tutelle de l'université de Poitiers et du Centre national pour la recherche scientifique (CNRS). Il porte le programme PRISM soutenu par le conseil régional de Nouvelle-Aquitaine et l'Agence nationale pour la recherche (ANR).

2. Douchet L., « Être une entreprise et servir la société, analyse du processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale en France au début du XXI<sup>e</sup> siècle », *op. cit.*

## Mises en perspective

L'organisation des acteurs dans le cadre des LaboMobiles.



Crédit : Elyx.



« Le dispositif influence tout autant le cadre des démarches qu'il soutient qu'il est lui-même nourri de l'avancée des expérimentations. L'innovation parcourt ainsi à la fois la collectivité territoriale qui porte les LaboMobiles, ici le département de Gironde, mais aussi et concrètement les collectifs mobilisés et leurs parties prenantes.

Le phasage de la démarche présente quatre étapes principales, échelonnées sur une durée de trente mois :

1. la modélisation du dispositif LaboMobiles, ses outils et ses méthodes ;
2. la validation du cadre expérimental *via* l'identification de collectifs d'acteurs engagés autour de démarches ambitieuses et radicales, leur formation et leur sélection définitive ;
3. le test de la méthode et des outils *in situ in vivo* à partir de l'accompagnement des collectifs, celui-ci intégrant le développement de nouvelles approches au cours de la phase d'expérimentation ;
4. le bilan.

À l'issue de la deuxième phase, trois collectifs d'acteurs, constituant les terrains d'application du dispositif sont sélectionnés. Institutions publiques, structures de la société civile et entreprises privées, le trio porte une ambition de transformation radicale en matière de pratiques démocratiques, d'appréhension et de gestion de la fin de vie, de gestion circulaire et citoyenne des déchets organiques.

### **Un dispositif qui influence les démarches d'innovation sociale autant qu'il s'en nourrit**

La deuxième version des LaboMobiles propose des modifications importantes par rapport à la première notamment dans les règles de sélection des démarches et les modalités d'accompagnement. Cette mutation s'inscrit dans un changement de perspective avec, en ligne de mire, la structuration des dynamiques d'acteurs engagés sur des expérimentations locales en lien avec des transformations de société. La version augmentée influe ainsi à la fois sur la typologie des lauréats (issus de collectifs réunissant plusieurs personnes morales et ouverts aux acteurs privés, comme les entreprises commerciales), les modalités de sélection, la formalisation des engagements et la nature des démarches. Au total, le renversement des perspectives est lié au caractère intrinsèquement collectif et pluriel des démarches soutenues, ainsi qu'à la combinaison des innovations qu'il induit en termes de nouvelles approches, services, modèles économiques et organisationnels, normes ou politiques publiques. Ce repositionnement a guidé un changement d'orientations (voir tableau, p. 49) dont l'application en conditions réelles amène inévitablement à de nouvelles problématiques et le besoin de nouvelles connaissances : comment associer acteurs publics et privés dans une même dynamique de coopération ? Comment organiser l'articulation des soutiens politiques et financiers ? Comment projeter un partage de la valeur sociale et environnementale

générée dès lors que le collectif se construit sur la base d'entités juridiques très distinctes ? Quels mécanismes de politiques publiques permettent d'appuyer la coopération et l'innovation entre des acteurs aux profils variés ? Comment se construit la légitimation de démarches de transformation radicale à partir d'expérimentations situées et localisées ?

L'exploration des solutions au cours de la démarche conduit à la rédaction de chartes et de conventions formalisant les engagements volontaires des individus et structures impliqués, à l'identification de nouveaux cadres d'action réunissant collectivités territoriales et acteurs privés et la possibilité de recourir aux partenariats d'innovation appliqués à l'innovation sociale.

C'est ce que nous appelons une démarche de R&D, celle-ci recouvrant un ensemble d'activités inscrites dans une démarche scientifique alliant recherche fondamentale et développement expérimental, déterminé par une finalité de transformation sociale, écologique et démocratique et visant à

mettre au point de nouveaux services, méthodes, produits, politiques publiques, modes d'organisations ou modèles économiques. Cette démarche se conçoit et se mène dans un débat démocratique. Dans le cas des LaboMobiles, ce prolongement démocratique se construit dans une démarche associant les habitants, prend conscience des limites planétaires et se développe dans le respect de celles-ci.

Dans le cadre des LaboMobiles, la réflexion scientifique ne porte donc pas seulement sur la constitution d'une nouvelle politique publique, en l'occurrence la traduction d'une volonté politique en un dispositif d'action publique. Le dispositif influence tout autant le cadre des démarches qu'il soutient qu'il est lui-même nourri de l'avancée des expérimentations. L'innovation parcourt ainsi à la fois la collectivité territoriale qui porte les LaboMobiles, ici le département de Gironde, mais aussi et concrètement les collectifs mobilisés et leurs parties prenantes. ■

 Le dispositif influence tout autant le cadre des démarches qu'il soutient qu'il est lui-même nourri de l'avancée des avancées des expérimentations.

Les évolutions des LaboMobiles.

	Version initiale LABOMOBILE	Version "augmentée" LABOMOBILE
<b>TRAVAIL DES CADRETS A L'USE</b>	Le travail des cadres comprendait les interventions d'un cabinet externe.	Constatation initiale : travail des cadres dans certaines grandes entreprises.
<b>NATURE ET TRANSPARENTS DES ENGAGEMENTS</b>	Des des engagements ont été réalisés avec un caractère à court terme.	Engagements plus longs avec des caractéristiques plus fortes.
<b>IMPACT</b>	Des des engagements ont été réalisés à court terme, avec un impact à court terme.	Engagements plus longs, plus nombreux, plus nombreux, plus nombreux.
<b>INDICATEURS DE SUIVI</b>	Des des indicateurs ont été utilisés pour mesurer l'impact des engagements à court terme.	Des des indicateurs ont été utilisés pour mesurer l'impact des engagements à long terme.
<b>ORIENTATION</b>	Les engagements ont été réalisés dans un cadre à court terme.	Les engagements ont été réalisés dans un cadre à long terme.
<b>CONCLUSION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail des cadres</li> <li>• Engagements à court terme</li> <li>• Impact à court terme</li> <li>• Indicateurs à court terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail des cadres</li> <li>• Engagements à long terme</li> <li>• Impact à long terme</li> <li>• Indicateurs à long terme</li> </ul>

Crédit : Elyx.

# Transformer la société à travers les démarches de R&D sociale : quels défis ?

**Comment soutenir l'émergence et favoriser la diffusion de la recherche et développement (R&D) sociale dans les collectivités territoriales ? Quels sont les huit défis à relever pour inscrire durablement cette démarche dans les territoires ?**

Par **Olivier Palluault, Sébastien Palluault, Stéphane Vincent, Roddy Laroche, Jade Omer et Laura Douchet**

### Résumé

Les activités de recherche et développement (R&D), définies par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) dans le *Manuel de Frascati*, en 2002, regroupent « les travaux de création entrepris de façon systématique en vue d'accroître la somme des connaissances, y compris la connaissance de l'homme, de la culture et de la société, ainsi que l'utilisation de cette somme de connaissances pour de nouvelles applications ».

Si cette définition offre une lecture très large de la R&D, ce n'est que depuis quelques années, que les discours et programmes faisant référence à une R&D dite « sociale » sont apparus. Du côté du monde de l'économie sociale et solidaire (ESS), de l'innovation sociale et de l'entrepreneuriat social, elle traduit une volonté de sortir d'une approche

essentiellement technologique, industrielle, et place au centre la question du sens sociétal de l'innovation. Côté public, le droit à l'expérimentation a fait son apparition dans la Constitution en 2003, des dispositifs « hybrides » tels que Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) émergent, et un nombre croissant de collectivités et d'établissements publics se dotent de fonctions mobilisant la recherche et de laboratoires d'innovation publique et sociale.

Comment faire converger tous ces efforts ? Quelles conditions permettraient de réunir public et privé autour d'une même activité de R&D, applicable à tous les grands problèmes publics et sociaux ? Pour y parvenir, plusieurs défis sont devant nous.

« Face à des problématiques extrêmement complexes, souvent systémiques (réchauffement climatique, inégalités sociales, accès aux soins et inégalités, mobilité, accès au logement, aux droits, etc.), le recours aux sciences humaines et sociales apparaît incontournable, car il permet d'éclairer la relation entre l'innovation attendue et la problématique de société dans laquelle elle vient s'insérer.

Les activités de R&D sur les enjeux de société constituent un nouveau chemin, encore naissant, dans la fabrique de l'intérêt général. L'apport de cette notion tient, selon nous, à trois aspects : la R&D sociale ouvre tout d'abord un espace de dialogue entre les acteurs conjuguant théorie et pratique, concept et expérimentation, idées et innovations. Ce dialogue nourrit la rencontre entre les acteurs qui ne sont pas habituellement amenés à se croiser, et encourage à débattre, à envisager la synergie de leurs actions. La R&D sociale est nécessairement un travail dans lequel il y a contribution de chercheurs, d'acteurs socio-économiques, d'acteurs publics ; elle amène ensuite également un autre regard sur ce que le « développement » recouvre et signifie, et sur la manière dont la recherche contribue à celui-ci. La R&D sociale ouvre des perspectives sur une autre manière de penser la valeur produite ainsi que son partage, dans une perspective de contribution à l'intérêt général ; elle concourt enfin à positionner différemment les acteurs de la R&D, à la fois dans les rapports qu'ils entretiennent entre eux et dans les fonctions et les rôles qu'ils jouent. Il ne s'agit pas d'associer des chercheurs cherchant et des professionnels développant, mais bien de construire des équipes mixtes qui coopèrent à la conception et la mise en œuvre d'un protocole d'expérimentation commun.

La notion de R&D sociale ne renvoie pas à l'adjonction du terme « social » – à interpréter, par ailleurs, dans sa dimension sociale et sociétale – à des activités de R&D existantes, elle en modifie plus profondément le sens et les pratiques qu'on lui attribue. Voici huit défis auxquels l'émergence et la reconnaissance de cette notion renvoie.

### **1 – Débattre de ce que recouvre le « développement » dans les processus de R&D sociale**

Associer le terme « développement » au terme « recherche » permet d'affirmer une logique concrète, porteuse de solutions, efficace économiquement. Néanmoins cet imaginaire, reposant parfois sur un fantasme de solutions simples et clés en main, ou encore de technologie salvatrice, mérite d'être questionné dans le cadre de la R&D sociale. Celle-ci se définit avant tout par sa finalité. De ce fait, elle nourrit un débat simultanément scientifique et politique. Elle s'inscrit dans une réflexion critique sur ses applications, qu'il s'agisse de services, de politiques publiques, de nouveaux modèles économiques ou organisationnels. Les démarches de R&D sociale confrontent ainsi la recherche à sa finalité, le chercheur à son extériorité, la démarche à son instrumentalisation. Face à des problématiques

extrêmement complexes, souvent systémiques (réchauffement climatique, inégalités sociales, accès aux soins et inégalités, mobilité, accès au logement, aux droits, etc.), le recours aux sciences humaines et sociales apparaît incontournable, car il permet d'éclairer la relation entre l'innovation attendue et la problématique de société dans laquelle elle vient s'insérer. Cette politisation naturelle des activités de R&D sociale est cohérente avec la convergence envisagée dans cette revue entre R&D sociale et R&D publique, les deux participant d'une même perspective porteuse de transformation de la Société.

### **2 – Émanciper l'écosystème d'innovation d'une lecture technologique, industrielle et lucrative de la R&D**

Incubateurs, centres d'innovation, sociétés de transfert de technologie, agences d'innovation, cellules de valorisation : tout un écosystème est structuré autour de fonctions d'appui à l'innovation. Il promeut et concourt à la diffusion d'une certaine conception de la R&D, à partir d'outils (à l'image de la grille *Technological Readyness Level*), de modèles économiques (orientés vers une diffusion marchande des innovations) et de logiques d'investissement (retours économiques sur investissement, propriété intellectuelle, etc.) cohérents. Ce champ du soutien à l'innovation relève ainsi majoritairement du champ industriel, technologique, associé à une inscription à terme sur le marché. La R&D sociale implique pourtant de relire les logiques d'action dominantes dans cet écosystème aujourd'hui. Ces évolutions sont déjà en cours. La mise en place de financements mobilisables au titre de la R&D sociale au sein de la banque publique d'investissement, par exemple, l'ouverture des dispositifs d'appui à la R&D pour les entreprises non technologiques, l'écho donné aux sciences dites « participatives », en témoignent. Un effort d'outillage théorique et méthodologique reste à consolider pour assurer l'appropriation effective et pertinente de la R&D sociale.



**Il faut inscrire cette capacité de R&D collective dans les stratégies et les plans d'administration, et en faire la nouvelle matrice de la fabrique des politiques publiques.**

### 3 – Amener les acteurs publics à mobiliser les outils existants pour jouer un rôle dans la R&D sociale

Il n'est pas forcément nécessaire de réinventer des outils, mais plutôt d'utiliser effectivement ou d'adapter à une lecture plus large – et plus contemporaine – de l'innovation les outils existants.

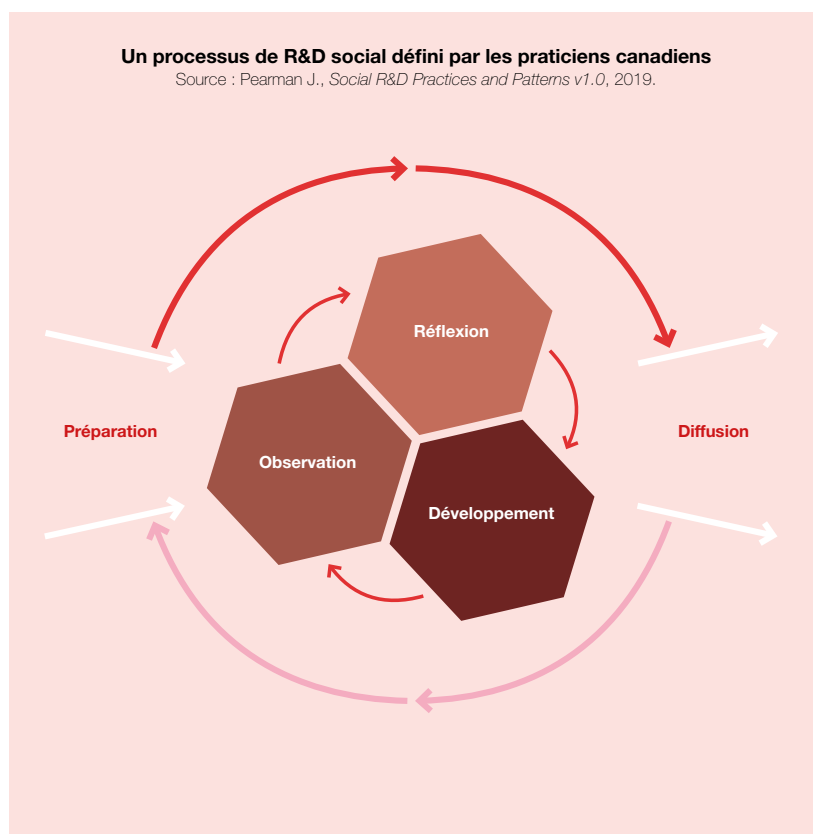
Les collectivités territoriales ont plusieurs outils à disposition, pour favoriser l'émergence de réponses originales à leurs problématiques : marchés publics de R&D, partenariat d'innovation, achat public innovant, recours à l'expérimentation, laboratoires d'innovation publique, etc. Ces outils gagneraient à être mobilisés plus largement et à s'inscrire dans une stratégie de R&D sociale.

#### Les processus de R&D social

Une coalition nationale de praticiens canadiens de l'impact social s'est penchée sur une définition de ce qu'est le processus de R&D pour aborder les défis sociétaux. Ils le décrivent comme « le processus par lequel les idées sont développées, testées et essayées, et, si c'est efficace, celles-ci sont perfectionnées et diffusées comme nouvelles pratiques, services, politiques ou systèmes ».

Le processus peut être décomposé en cinq étapes interconnectées :

1. **La préparation** : construire l'état d'esprit dans l'organisation, les ressources, les compétences et les autorisations.
2. **L'observation** : accéder à la littérature, mener des recherches primaires sur un contexte.
3. **La réflexion** : générer des hypothèses et des idées, affiner les observations.
4. **Le développement** : prototypage de nouvelles solutions, tests et affinage.
5. **La diffusion** : construction de terrain, intelligence collective, éthiques.



« Une nouvelle façon d'accélérer les progrès sur les changements sociaux difficiles », TACSI, RMIT, Uniting, Donkey Wheel et Equity Trustees, juin 2021.

### 4 – Adopter une gouvernance plus expérimentale

Vu par les décideurs publics, la R&D sociale ne doit pas être un objectif en soi, mais plutôt un des moyens de faire advenir une nouvelle philosophie expérimentaliste de l'action publique. Ceci implique un important changement de perspective de leur part, qui pourrait se résumer ainsi : dans une période de grande incertitude, il devient trop risqué de décider *ex ante* quels doivent être les objectifs et les solutions à un problème donné, dans une logique verticale et de « *command and control* ». Ils ne peuvent être découverts qu'au cours de leur résolution, par essai, ou par erreur. Il s'agit donc d'un nouveau paradigme, basé sur l'adoption de cadres d'action délibérément provisoires, régulièrement révisés à partir des enseignements tirés de leur mise en œuvre en fonction des contextes ; une approche que le sociologue et juriste américain Charles Sabel nomme « gouvernance expérimentale ».

Cette approche est déjà en vigueur dans un certain nombre de pays, par exemple dans le système éducatif finlandais ou encore dans le domaine de la protection de la confidentialité des données porté par la Commission européenne. Mais certains entendent actuellement aller plus loin, par exemple, en intégrant l'expérimentation dans la fabrique des politiques publiques (voir la stratégie Etorkizuna eraikiz portée par la province de Gipuzkoa dans le Pays basque espagnol<sup>1</sup>), ou encore en popularisant la culture expérimentale dans toute la société (voir le programme Experimental Finland).

### 5 – Passer de la production d'études à la R&D

Au cours des dernières décennies, hormis les plus petites d'entre elles, toutes les collectivités ont ressenti le besoin de constituer des équipes chargées d'aider à la décision : c'est ainsi que l'on a vu apparaître successivement des directions des études, de la prospective, de l'évaluation, de la donnée, de la stratégie, et depuis peu, de la relation à l'utilisateur ou encore de la participation citoyenne. La mise en « silos » de ces activités, et leur inscription dans une logique majoritairement gestionnaire et court-termiste a souvent privé ces fonctions de la capacité d'influer sur la fabrique des politiques publiques. Depuis une dizaine d'années, l'émergence de formes de « *living labs* » au sein des collectivités et des établissements publics (TiLab en Bretagne, Lab-AH au GHT Paris, etc.) a ouvert la voie à des approches plus hybrides, à l'intersection de tous ces sujets, et ouverts à des approches plus expérimentales. Il faut maintenant profiter de cet appel d'air pour faire converger tous ces moyens et leur donner la capacité de coopérer davantage avec des acteurs externes – entreprises, coopératives, laboratoires de recherche, collectifs citoyens, entrepreneurs sociaux – afin de produire des solutions plus robustes, et à plus large échelle. Il faut inscrire cette capacité de R&D collective dans les stratégies et les plans d'administration, et en faire la nouvelle matrice de la fabrique des politiques publiques.

---

1. Vincent S., « Pays basque espagnol » : la R&D sociale au service d'un nouveau mode de gouvernement », *Horizons publics* sept.-oct. 2021, n° 29, p. 50-56.



« La R&D sociale n'est pas uniquement l'apanage des docteurs et des ingénieurs, qui observeraient le terrain et testeraient en laboratoire. Dans les démarches de R&D sociale en cours, l'implication de l'ensemble des parties prenantes est en effet nécessaire.

## 6 – Renforcer la mobilisation stratégique des cadres de la R&D partenariale par les acteurs publics

Les principaux cadres de la recherche partenariale ne sont pas ou peu ouverts aux acteurs non lucratifs ainsi qu'aux entreprises qui ont une logique de valorisation autre que marchande ou technologique. De nouveaux dispositifs en région (par exemple, les appels à projet recherche-société) apparaissent pour pallier cette situation. Le dispositif de convention industrielle de formation à la recherche (CIFRE) s'ouvre également, puisque 28 % des thèses CIFRE en 2018 relevaient des sciences humaines et sociales et 20 % d'entre elles étaient signées avec des associations ou des collectivités territoriales. Même si ces évolutions sont encourageantes, les acteurs publics apparaissent relativement extérieurs à ces dynamiques. Adoptant principalement un rôle de financeur ou de commanditaire, ils se positionnent plus rarement comme producteurs ou co-producteurs de démarche de R&D sociale. Cette organisation des rôles les écarte d'une responsabilité plus directe, plus assumée en matière d'innovation et de R&D. Ils n'apparaissent pas forcément actifs sur l'ensemble du processus de R&D, depuis la conceptualisation, l'expérimentation jusqu'à sa diffusion au travers de la production de nouvelles règles, normes, politiques ou représentations.

## 7 – Démocratiser les pratiques de R&D

La R&D sociale n'est pas uniquement l'apanage des docteurs et des ingénieurs, qui observeraient le terrain et testeraient en laboratoire. Dans les démarches de R&D sociale en cours, l'implication de l'ensemble des parties prenantes est en effet nécessaire. Cela concerne les usagers, mais également les habitants, les citoyens, les porteurs de projet, les professionnels des secteurs concernés, les agents publics, les responsables, élus, ou encore financeurs qui ont un pouvoir d'action sur la problématique. La réalisation des programmes et expérimentations dépend de la capacité à mobiliser l'ensemble de ces parties prenantes, de manière pertinente et coordonnée. Au-delà d'une simple association des publics concernés, la R&D sociale doit permettre de faire dialoguer les différentes formes d'expertise, de changer les représentations, de produire de l'émancipation, etc. Elle constitue donc un cadre dans lequel les principales parties prenantes d'un enjeu (les publics concernés, les acteurs qui soutiennent, règlementent, financent, mettent en œuvre, etc.) sont mis en situation de contribuer pleinement à la démarche expérimentale.

### Les différents volets des écosystèmes de R&D

Nous avons analysé les différents volets mobilisés dans la R&D existante des écosystèmes et nous en avons trouvé quatre : la main-d'œuvre, l'innovation, la coordination et les incitations.

**1. Le volet « main-d'œuvre »** des écosystèmes de R&D est celui qui consiste à attirer de nouveaux talents, les mettre en lien avec les projets et les doter de capacités à conduire des projets de R&D.

**2. Le volet « innovation »** est celui qui permet de couvrir tout le processus d'innovation, depuis l'idéation jusqu'à la mise en œuvre, à partir de tests et d'essais.

**3. Le volet « coordination »** consiste à aligner les parties de l'écosystème autour d'objectifs partagés, afin que la valeur de l'écosystème soit supérieure à la somme de ses parties.

**4. Le volet « incitation »** consiste à garantir que chacun a de bonnes raisons et trouvera les contreparties suffisantes pour s'engager dans la R&D.

Ce sont ces éléments qui semblent se trouver dans les systèmes de R&D les plus opérants. Ils doivent être conçus et développés au cœur-même de ces systèmes.



« Une nouvelle façon d'accélérer les progrès sur les changements sociaux difficiles », TACSI, RMIT, Uniting, Donkey Wheel et Equity Trustees, juin 2021.

## 8 – Ouvrir les cadres de financement à la R&D sociale

Tandis que les financements à l'innovation sont particulièrement généreux en France, leur mobilisation par les acteurs investis sur les problématiques sociales et sociétales demeure compliquée, notamment parce que les démarches ne concordent pas avec les cadres et les règlements des dispositifs de financement. Ainsi, les aides octroyées au titre du plan de relance pour le maintien des emplois de R&D ne sont pas accessibles aux structures non lucratives, comme si l'ensemble du secteur non lucratif, particulièrement mobilisé sur les conséquences du covid-19, n'avait pas besoin de recourir à des démarches de R&D (éducation, santé, action sociale, insertion, etc.). Là encore, la création de nouvelles aides à la R&D n'est pas nécessaire : il s'agirait plutôt de rendre les financements à

l'innovation accessibles pour les démarches de R&D sociale et éligibles pour les acteurs qui les portent, particulièrement les collectivités territoriales, les structures non lucratives. À titre d'exemple, le crédit impôt recherche constitue l'un des dispositifs publics les plus prisés pour l'investissement privé en R&D, pesant à lui seul plus de 5 milliards d'euros par an. L'adaptation de ce dispositif aux structures non fiscalisées, dans des conditions scientifiques analogues aux entreprises, permettrait d'associer plus fortement les associations ou les organisations non gouvernementales (ONG) aux démarches de recherche. ■



### Quelques repères sur l'émergence de la notion de R&D sociale

Avant les années 2000, l'emploi du terme « R&D sociale » est emprunté de façon elliptique. Il désigne ainsi dans les travaux de James Rothman « le cadre optimal pour la définition des éléments et des possibilités inhérents au processus d'utilisation de la recherche dans son application à la solution des problèmes humains »<sup>2</sup>, notamment en dépassant la dichotomie des rôles des chercheurs et des praticiens. L'usage plus significatif du terme apparaît à la fin des années 2000 et au début des années 2010, en relation avec l'essor de la notion d'« innovation sociale » et dans le cadre d'une utilisation militante liée à l'enjeu de reconnaissance des démarches scientifiques menées par les entreprises sociales. Conduites par des entreprises reconnues comme opérant dans le champ de l'innovation sociale, celles-ci interrogent les modes d'accès aux financements couramment mobilisés pour le développement de solutions technologiques, à l'instar du crédit impôt recherche (CIR) ou du statut de jeune entreprise innovante (JEI). Au sein de leur écosystème spécifique et de réseaux nationaux en germe comme l'Avise ou le Mouvement des entrepreneurs sociaux, des associations ou entreprises renvoient à une utilisation explicite de la recherche pour le développement de services non technologiques en vue de répondre à des enjeux de société. Il s'agit alors de faire bénéficier à des structures opérant dans le champ de l'utilité sociale comme les services à la personne, la petite enfance, la précarité, l'inclusion sociale, etc., des dispositions de soutien à l'innovation accessibles aux entreprises commerciales développant des innovations technologiques. C'est dans ce cadre que la notion de R&D sociale fait l'objet d'un premier effort de définition dans le contexte français. L'Avise publie ainsi en 2011 un premier document présentant la R&D sociale comme « un processus visant à mettre en œuvre une réponse nouvelle par rapport à l'état du marché et à la satisfaction de besoins sociaux »<sup>3</sup>. Cette définition de la R&D entraîne une confusion avec les démarches d'innovation sociale, qui seront définies officiellement dans la loi sur l'économie sociale et solidaire de 2014<sup>4</sup>.

Il faut ainsi attendre le milieu des années 2010 pour que cette notion s'élargisse et s'enrichisse, tout en se différenciant de l'innovation sociale. La mobilisation d'études et de recherches dans plusieurs régions françaises, envisagées comme un préalable à la définition des politiques d'appui à l'innovation sociale, va contribuer à inscrire un lien étroit entre les démarches de recherche et les processus d'innovation sociale. Parallèlement, l'essor des dispositifs de transfert de la recherche académique accélère la réflexion sur les modalités de valorisation, notamment des sciences humaines et sociales. Par ailleurs, dans les années 2000 émergent des

2. Rothman K. J. et Greenland S., *Modern Epidemiology*, 1998, Lippincott Williams & Wilkins.

3. Avise, « Comprendre l'innovation sociale : La R&D sociale », déc. 2011 : [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201112\\_Avise\\_IS\\_RDSociale.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201112_Avise_IS_RDSociale.pdf)

4. L. n° 2014-856, 31 juill. 2014, relative à l'économie sociale et solidaire.

acteurs situés à l'interface entre le monde de la recherche et de l'innovation, qui vont appuyer ou relayer les politiques sur l'innovation sociale initiées sous la forme d'appel à projet ou à manifestation d'intérêt et qui assument un usage plus affirmé du terme « R&D » à dans une optique commerciale et politique.

Le terme de R&D sociale est alors réinvesti dans les documents des appels à projets d'innovation sociale de certaines régions (Nouvelle-Aquitaine, Hauts-de-France, etc.), faisant l'objet d'un effort d'appropriation et de définition entre les acteurs en charge de ces dispositifs. Parallèlement, les structures associatives et commerciales, associées au déploiement de ces politiques, vont effectuer un travail de définition plus approfondi, à l'instar de l'Institut Godin en région Hauts-de-France ou de la société coopérative et participative (SCOP) Ellyx en Nouvelle-Aquitaine. Ainsi, dans un travail collectif, l'agence régionale d'innovation de Nouvelle-Aquitaine présente, en 2017, la R&D sociale comme un « processus porté par une organisation avec une démarche de recherche [...] impliquant ses parties prenantes dans un but de transformation sociale »<sup>5</sup>. Convoquée désormais dans d'autres politiques publiques, comme le signale son emploi dans les appels à projets liés au plan d'investissement dans les compétences, par exemple, cette notion entre peu à peu dans le vocabulaire des acteurs des collectivités territoriales.



Les collectivités territoriales ont plusieurs outils à disposition, pour favoriser l'émergence de réponses originales à leurs problématiques : marchés publics de R&D, partenariat d'innovation, achat public innovant, recours à l'expérimentation, laboratoires d'innovation publique, etc. Ces outils gagneraient à être mobilisés plus largement et à s'inscrire dans une stratégie de R&D sociale.

5. Document de présentation de la journée, « Caractéristiques de la R&D sociale. Nouvelle-Aquitaine 2017. La R&D sociale : quelle valeur ajoutée ? Quelle utilité, qui, comment, pourquoi faire ? ».

# L'État doit soutenir les formes hybrides d'innovation

**Laurent Grandguillaume, président de Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD), et Marjorie Jouen, conseillère externe chargée du développement régional, local, rural et de l'innovation sociale à l'Institut Jacques-Delors, ont accepté de répondre aux questions d'*Horizons publics* sur le rôle et l'importance de la recherche et développement (R&D) sociale et des formes hybrides d'innovation dans la fabrique de l'action publique.**

Propos recueillis par **Stéphane Vincent**, délégué général à La 27<sup>e</sup> Région, et **Olivier Palluault**, co-fondateur et directeur associé d'Ellyx

**Laurent Grandguillaume :**

**« Avec TZCLD, j'ai redécouvert à quel point il faut se battre pour faire valoir les utopies concrètes face aux idéologies des experts. »**

Le projet TZCLD, même s'il ne se réclame pas formellement de ce mouvement, incarne une nouvelle façon d'associer citoyens, chercheurs, professionnels et élus dans un même effort de recherche et développement (R&D) sociale. Nous avons interrogé Laurent Grandguillaume, hier parlementaire et aujourd'hui président de TZCLD, pour savoir comment cette dimension participative et expérimentale avait réussi à s'imposer malgré les réticences de nombreux experts et services de l'État, et quels enseignements il en tirait.

***Dans votre expérience de parlementaire, était-ce la première fois qu'une loi consistait en l'adoption d'une méthode expérimentale plutôt que d'un dispositif dont les contours seraient déjà arrêtés ?***

C'est la première fois, à ma connaissance, qu'une loi portait véritablement sur la mise en place d'une expérience à partir d'une hypothèse de solution – il y avait bien eu des expérimentations avant la mise en place du revenu de solidarité active (RSA), mais les résultats étaient biaisés. De prime abord, l'idée de mettre en place un dispositif de façon expérimentale pouvait paraître ambitieuse... Il faut toutefois se souvenir qu'à l'époque, nous étions tous un peu refroidis par les effets d'annonces et les solutions « magiques » : la soi-disant création d'un million d'emplois sur laquelle le mouvement des entreprises de France est une organisation patronale (MEDEF) s'était engagé, la création du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), etc. Du coup, les esprits étaient peut-être mûrs pour que soit adoptée une proposition proposant une méthode expérimentale !

***Vous êtes-vous heurtés à de profondes résistances ?***

Dans notre pays, on est champion pour débattre de grands projets conceptuels, comme le CICE, mais ça se complique quand on veut s'accorder sur la mise en œuvre. Quand j'ai commencé à travailler sur une proposition de loi pour rendre possible l'expérimentation TZCLD, jamais je n'aurais pensé que je rencontrerais autant de résistance de la part d'un gouvernement, en plus de gauche ! Les ministres



**Laurent Grandguillaume**

Ancien député PS de la Côte-d'Or, Laurent Grandguillaume est président de l'association Territoires zéro chômeur longue durée (TZCLD), mis en place en 2017 pour éradiquer le chômage de longue durée dans les territoires en créant des entreprises à but d'emploi. Élargi fin 2020 à 50 nouveaux territoires, TZCLD part du postulat que « personne n'est inemployable ». Présent à la troisième université d'été de l'association TZCLD, en septembre 2021, qui portait sur le droit à l'emploi et le revenu universel, Laurent Grandguillaume a rappelé son combat pour éviter que les projets Territoires zéro chômeur soient mis sous tutelle de Pôle emploi.



**Avec TZCLD, j'ai redécouvert à quel point il faut se battre pour faire valoir les utopies concrètes face aux idéologies des experts.**

concernés étaient totalement alignés sur l'administration centrale qui, elle, voulait absolument m'orienter vers l'Agence nouvelle des solidarités actives (ANSA). J'ai dû réunir un groupe de parlementaires des différents bords, coaliser les acteurs de la solidarité et de l'économie sociale et solidaire (ESS) pour construire ensemble les modalités de cette expérience, puis en faire une proposition de loi qui (après avis positif du Conseil d'État, saisine du CESE par le président de l'Assemblée nationale sur les conditions de réussite de l'expérimentation, etc.) a finalement été votée à l'unanimité, avant que ne débute l'expérimentation proprement dite. Il faut préciser que Myriam El Khomri a beaucoup aidé en tant que ministre du Travail lorsqu'elle a pris ses fonctions, elle a déminé de nombreuses résistances.

### ***Quel rôle la recherche a-t-elle joué dans TZCLD ?***

Nous avons dès le départ mis en place un groupe « capitalisation » au sein de l'association TZCLD. La loi<sup>1</sup> avait prévu un comité scientifique qui a été présidé par le chercheur Olivier Bouga-Olga. L'objectif était d'analyser les difficultés comme les réussites et préparer les points durs de notre prochaine négociation. Lors de notre dernier comité d'administration, au sein de l'association TZCLD, nous avons également décidé de créer un espace de recherche commun, avec pour objectif de mesurer les impacts de l'expérimentation et préparer l'extension à 50 nouveaux territoires. Un partenariat avec le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) est en cours de construction dans ce cadre.

1. L. n° 2016-231, 29 févr. 2016, d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée.

### ***Pourquoi avoir attendu jusqu'à maintenant pour le faire ?***

En réalité, il aurait fallu dès le début créer un espace de recherche, notamment pour mieux nous défendre contre les visions les plus idéologiques des experts. Au fond, ce projet m'a permis de redécouvrir le combat qui reste à mener entre des utopies concrètes comme TZCLD, et les visions idéologiques portées parfois par les services centraux. Quand Emmanuel Macron est arrivé au pouvoir en 2017, nous avons dû tout réexpliquer, batailler avec toute la bureaucratie des experts de l'État, avec la nouvelle ministre du Travail, avec le rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) et de l'Inspection générale des finances (IGF), avec Pierre Cahuc qui faisait partie du comité scientifique prévu par la loi. Le problème est que le comité utilisait des indicateurs économiques classiques pour nous évaluer, plutôt que les nouveaux indicateurs de richesse ! Heureusement, au même moment est sortie une étude réalisée par des chercheurs belges, qui saluaient la pertinence de la démarche et proposaient de l'importer en Belgique... et le projet a été inscrit dans le plan de lutte contre la pauvreté par le président de la République.

### ***Par rapport à tous les dispositifs existants, la gouvernance de TZCLD aussi est singulière. Aujourd'hui, à qui « appartient » TZCLD ?***

À toutes celles et ceux qui y contribuent. Pour ma part, je vois deux risques : le premier, c'est que l'État veuille en faire « son » dispositif, et que du même coup les participants le quittent faute de y trouver leur place. Beaucoup ont voulu nous mettre sous tutelle du ministère de l'Emploi, et il a fallu une intervention de Jean Bassères (directeur général de Pôle emploi) pour expliquer à la rapporteure du texte de la nouvelle loi au Sénat (loi votée à l'unanimité en décembre 2020<sup>2</sup> pour étendre l'expérimentation) que nous étions partenaires, et non pas sous tutelle... Le second risque serait que la radicalité bureaucratique entraîne une radicalité du projet lui-même, qui se trouverait trop isolé. Le problème avec la logique des experts, c'est qu'elle installe d'emblée un principe de défiance. Alors que lorsque l'on combine différents types d'expertise en associant au processus des praticiens, des chômeurs, des médiateurs, des hauts fonctionnaires et des chercheurs, on crée d'abord un cadre de confiance, le seul qui permette de produire une critique utile sur la bonne façon de mener ce projet. Le jour où ce débat s'arrêtera, alors le projet disparaîtra avec.

### ***Comment TZCLD a-t-il agi sur votre propre trajectoire ?***

Beaucoup m'ont regardé bizarrement lorsque j'ai décidé de ne pas briguer un nouveau mandat à l'Assemblée nationale et que je suis retourné en entreprise. Pourtant je n'ai jamais eu le sentiment de quitter la vie politique, il y a de nombreuses façons de poursuivre le combat... J'ai toujours refusé de publier un récit de TZCLD car je ne veux pas rentrer dans une « bataille des récits » et le récit se fait par l'action. À la place, j'ai décidé de me lancer dans une thèse qui portera justement sur la question des imaginaires dans les projets d'expérimentations territoriales touchant au travail et à l'emploi, que je vais mener avec l'unité mixte de recherche « Laboratoire lieux, identités, espaces et activités » (LISA) à Corte en Corse. Je suis guidé par ce que m'avait dit le chercheur William Wilson qui m'avait invité à Harvard pour parler de TZCLD : « Pour réussir un projet, il vous faut comprendre pour quelles raisons certaines personnes ne viennent pas à votre projet... »

---

2. L. n° 2020-1577, 14 déc. 2020, relative au renforcement de l'inclusion dans l'emploi par l'activité économique et à l'expérimentation « Territoire zéro chômeur de longue durée ».





## Marjorie Jouen

Marjorie Jouen vient de l'administration centrale, mais c'est une « bourlingueuse » de l'action publique (« En 40 ans j'ai travaillé dans 25 endroits différents ! »). Elle s'est toujours beaucoup intéressée au développement local et aux enjeux territoriaux et ruraux – notamment les enjeux de transition écologique dans les parcs naturels régionaux. Elle a rejoint l'institut Notre Europe créé par Jacques Delors en 1996 pour lequel elle intervient en tant que consultante extérieure.



**Dans toute l'Europe, les plans de relance perpétuent un modèle pourtant mis en échec.**

### Marjorie Jouen :

**« Dans toute l'Europe, les plans de relance perpétuent un modèle pourtant mis en échec. »**

En rejoignant l'institut Notre Europe créé par Jacques Delors en 1996, Marjorie Jouen a vu fleurir le courant de l'innovation sociale dans toute l'Europe. Elle a pu comparer les expériences des États membres, et profiter de l'ouverture à l'Europe centrale et orientale pour se frotter à de nouvelles cultures, et prendre une perspective plus large sur tous ces enjeux.

***Le plaidoyer pour l'innovation dans l'administration n'est pas nouveau, essentiellement sous l'angle de la modernisation. Mais quid de l'innovation sociale ? Peut-on situer des périodes où cette notion est apparue au sein même de l'administration ?***

Côté État, j'ai vu apparaître les premières germes de l'innovation dans l'administration il y a environ quarante ans, avec l'arrivée de Michel Rocard comme Premier ministre en 1988 ; par exemple, à travers les premières réformes de l'administration, les premiers cercles de qualité au sein de l'administration [NidR : c'est également l'apparition du concept d'usager dans une circulaire de 1989]. À partir des années 1990, c'est par les questions d'emploi qu'on a vu émerger les prémices de l'économie sociale et solidaire et l'innovation sociale ; un terme d'origine anglophone qui a toujours généré de la confusion. On parle aujourd'hui de R&D sociale, mais il manque encore une appellation plus ambitieuse et plus ouverte. Le problème est qu'au sein de l'État on n'a jamais dépassé une vision de « service public ». Or, j'ai toujours vu l'innovation sociale comme une façon de dépasser les schémas classiques du service public.

***L'innovation sociale et la R&D sociale s'inscrivent aujourd'hui plutôt naturellement à l'échelle locale. Pourquoi est-il si difficile pour l'État d'épouser ces mécanismes lorsqu'il produit de nouvelles politiques publiques ?***

Le problème des mécanismes de réforme, c'est que depuis près de quarante ans on y ressasse toujours les mêmes croyances (par exemple, que le privé fait mieux que le public) et qu'elles s'inscrivent toujours dans une logique descendante, dans laquelle on produit des offres normées, on segmente des cibles, etc. Ma crainte du moment, c'est que dans toute l'Europe les plans de relance soient en train de perpétuer ce modèle. Il faudrait au contraire consacrer plus d'efforts à partir du réel, à contextualiser, à prendre en compte ce que font les usagers. Prenons, par exemple, les politiques de rénovation énergétique. Voilà typiquement un sujet qu'il faudrait prendre en partant d'abord des blocages du côté des copropriétaires, plutôt que de l'offre technologique !

***Pourquoi l'État ne parvient-il pas à produire sa propre R&D ?***

D'abord, dans le public comme dans le privé, l'effort de recherche n'est possible que s'il y a des commanditaires disposés à investir dans cette recherche. Aujourd'hui encore, l'État peine à voir l'action publique comme un sujet d'investissement, et l'envisage plutôt comme un ensemble de coûts à contenir ou à réduire. Par ailleurs, si la recherche académique existe dans le secteur public, je crois qu'en revanche la culture de l'État n'est vraiment pas prête à accueillir en son sein des formes de R&D. Or, je vois la R&D comme quelque chose qui doit être constitutif d'une organisation, plutôt que simplement externalisé... En fait je ne suis pas très optimiste sur la capacité des services de l'État à y parvenir. C'est quelque chose que j'ai davantage rencontré dans les parcs naturels régionaux et chez les acteurs locaux.



On parle aujourd'hui de R&D sociale, mais il manque encore une appellation plus ambitieuse et plus ouverte. Le problème est qu'au sein de l'État on n'a jamais dépassé une vision de « service public ». Or, j'ai toujours vu l'innovation sociale comme une façon de dépasser les schémas classiques du service public.



Si la recherche académique existe dans le secteur public, je crois qu'en revanche la culture de l'État n'est vraiment pas prête à accueillir en son sein des formes de R&D.

***Existe-t-il, tout de même, des raisons d'espérer que les approches d'innovation participative et de recherche « hybrides » se développent dans l'avenir ?***

Je note en tout cas que le vocabulaire de l'évaluation des politiques publiques a évolué, et qu'on est progressivement passé d'un idéal de performance principalement budgétaire hérité du *new public management* à un idéal plus ambitieux d'efficacité, ce qui pourrait donner envie d'aller chercher les disciplines et les métiers qui savent questionner cette efficacité : chercheurs, sociologues, designers, etc. Je me dis aussi que ces derniers sont aujourd'hui suffisamment outillés pour résoudre le problème du « gouffre de l'innovation », le moment fatidique où une innovation échoue à dépasser le cercle des *happy few* (en anglais « *chasm* », issu de la théorie sur la diffusion de l'innovation du sociologue américain Everett Roger). Par ailleurs je suis convaincue que ces formes de recherche hybride ou de R&D ne se développeront pas sans s'appuyer d'une façon ou d'une autre sur les réseaux sociaux, dont les conséquences sont devenues majeures sur nos sociétés.

***À condition quand même de choisir entre efficacité au service d'un projet ultra-libéral, et efficacité productrice de nouveaux progrès sociaux...***

C'est vrai. Mais se poser la question de l'efficacité, c'est déjà selon moi sortir d'une vision simpliste du rendement quantitatif... Reste qu'actuellement, ces courants de pensée ne sont pas suffisamment puissants pour transformer les choses.

***Quels champs de l'action publique pourraient profiter le plus spontanément des apports de ces formes de recherche hybrides ?***

Avec mon expérience, je dirais que ce sont dans « les zones de recherche mixtes » qui se sont développées ces dernières années, comme environnement et santé, transports et biodiversité, où la mixité entre diverses approches de sciences dures et de sciences humaines ont conduit à dépasser une vision strictement technologique. Dans ces domaines, il y a des commanditaires privés et publics confrontés à des problèmes complexes. Ce n'est guère étonnant : ces formes de recherche sont particulièrement adaptées aux enjeux systémiques, aux fortes interdépendances. C'est aussi le cas des problèmes combinant le territoire et la santé, par exemple, l'accès aux soins en zone rurale, ou le territoire et la société, comme les forts écarts entre niveaux de participation citoyenne.



# LA R&D PUBLIQUE ET SOCIALE, UNE NOUVELLE MANIÈRE DE RÉFORMER ?

Quel est le point commun entre des initiatives aussi variées que l'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée, le laboratoire d'innovation hospitalier Lab-AH, ou encore l'Atelier paysan, projet d'auto-construction d'outils de travail agricole ? Malgré leurs différences, toutes procèdent d'une forme émergente de recherche hybride appelée « recherche et développement (R&D) sociale » qui combine savoirs académiques et expertise citoyenne, et place les sciences humaines et sociales au cœur des réponses aux problèmes sociaux et écologiques.

Comment développer l'écosystème de la R&D publique et sociale ? Quels changements de posture pour les chercheurs, les citoyens, les collectivités locales et l'État ? À terme, ces formes de R&D posent-elles les bases d'une nouvelle façon de faire des réformes ? Quels sont les exemples inspirants ailleurs en Europe et dans le monde ?

Un dossier coordonné par **Stéphane Vincent** et **Roddy Laroche**, La 27<sup>e</sup> Région, Sébastien et Olivier Palluault, SCOP Ellyx.



Julie Chabaud  
Laurent Grandguillaume  
Marjorie Jouen  
Roddy Laroche  
Jade Omer  
Olivier Palluault  
Sébastien Palluault  
Chris Vanstone  
Stéphane Vincent

**horizonspublics.fr**

