

# Guide Smart Citizen pour un territoire d'innovation

---

## Position book

Marc Desforges, Camille Morel, Sébastien Poulain,  
collectif Smart Citizen

Crois Sens.org

## Table des matières

<b>Introduction : Face à des défis globaux qui semblent insurmontables, des initiatives locales pour retrouver une capacité d'agir .....</b>	<b>4</b>
<b>I. Notre mode d'action : apporter du « Bien Vivre » dans les territoires.....</b>	<b>10</b>
1. ... Qu'est-ce que Bien Vivre ?.....	10
2. ... Comment faire du territoire et de ses habitants les acteurs de cette transition ? .....	12
<b>II. Des propositions concrètes pour construire ensemble un territoire plus innovant.....</b>	<b>14</b>
1. ... Le sens au cœur de l'action.....	14
• Identifier une grande ambition commune .....	14
• Considérer le ressort citoyen de tous les habitants et acteurs dans leur territoire .....	14
• Identifier une « demande » locale pour y faire correspondre une « offre » adaptée .....	15
• Chercher collectivement des réponses aux besoins individuels.....	15
• Débattre et échanger à l'aide de la controverse territoriale.....	15
2. ... L'expérimentation des propositions pour se mobiliser collectivement.....	16
• Expérimenter rapidement pour tester des solutions et ajuster en fonction des résultats.....	16
• Mobiliser les citoyens par un sujet accessible .....	16
• S'adresser à tous les citoyens y compris et surtout les plus vulnérables .	17
• Concevoir des dispositifs de mobilisation pour mettre les citoyens en capacité d'agir .....	17
• Le rôle central des « Entrepreneurs du Bien-Vivre ».....	17
3. ... La valorisation du pouvoir d'agir de l'ensemble des acteurs du territoire ....	18
• Identifier des personnes ou structures relais.....	18
• Mettre les personnes relais en capacité d'appliquer la méthode .....	19
• Participer à la formation des acteurs de l'innovation.....	19
• Faire des élus des tiers de confiance.....	20
4. ... Des méthodes de co-innovation renouvelées .....	20

• S'inscrire dans des tiers-lieux pour installer un débat ouvert et permanent.....	20
• S'appuyer sur la recherche pour construire des méthodologies d'action	21
• Favoriser l'hybridation des savoirs en faisant des chercheurs des acteurs de l'innovation sociale.....	22
• Organiser un évènement multi-acteurs ouvert et participatif pour débattre du Bien-Vivre.....	23
5. ... Des financeurs mieux intégrés dans le système de co-innovation.....	24
• Intégrer la finance responsable dans le financement des projets.....	24
• Adopter des modes de gouvernance et de gestion inclusif : les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif.....	25
• Concevoir des modes contraignants d'évaluation des projets : vers l'auto-évaluation citoyenne ? .....	27
Proposition de mécanismes de conduite du changement .....	28
<b>III. Les apports de Crois/Sens .....</b>	<b>30</b>
1. Une plateforme de connaissances et de compétences partagées.....	30
2. ... La société de co-développement et mutualisation d'un fonds .....	31
<b>Conclusion : Les limites de notre protocole et la nécessité de créer une Fondation pour le Bien-Vivre dans les territoires .....</b>	<b>32</b>
1. Des activités de recherche-action.....	33
2. Les expérimentations menées dans les territoires impliqués.....	34
3. Le portage d'une formation (à terme, via un master ou <i>Master of Public Affairs MPA</i> ).....	35
<b>Références et outils.....</b>	<b>36</b>

## Introduction : Face à des défis globaux qui semblent insurmontables, des initiatives locales pour retrouver une capacité d'agir

Il est de plus en plus difficile de voir le verre à moitié plein, pourtant si on regarde attentivement les dynamiques qui se mettent patiemment en œuvre dans chaque territoire, les perspectives d'avenir peuvent être vues sous un jour plus lumineux.

### **Les défis se multiplient dans tous les domaines**

En écologie, le réchauffement climatique s'accélère et nécessite un changement de comportement immédiat dans la consommation et la production. Socialement, les inégalités s'accroissent et le lien social se délite. Dans le champ économique, le taux de chômage s'accroît quand les actionnaires reçoivent de plus en plus de dividendes. Politiquement, la démocratie est fragilisée par l'élévation de l'abstention, les élans populistes ou les mobilisations citoyennes pas toujours comprises ou écoutées par les dirigeants. En effet, les mouvements sociaux de l'hiver 2018 ont révélé une envie de changement de la part de la société française et notamment des plus vulnérables, ce qui est la base d'une transition réussie. Il s'agit donc d'une bonne nouvelle dans la mesure où, pour une fois, ce soulèvement est spontané, populaire et à l'initiative des citoyens eux-mêmes. Le sentiment de partager des problématiques communes émerge et c'est le début d'une recherche collective de solutions que nous appelons de nos vœux, d'une envie d'agir.

Face à l'ensemble de ces défis, il nous semble urgent de répondre aux citoyens les plus vulnérables qui perdent l'espoir. En effet, force est de constater que les capacités à se faire employer de certaines catégories de population sont de plus en plus faibles et certains sortent des statistiques du chômage par dépit, face à la complexité des difficultés qui s'élèvent devant eux. Pour autant, la France n'a rien à envier à ses voisins européens ou transatlantiques malgré les apparences. Si le taux de chômage s'élève à 10,2% de la population

active dans l'Hexagone, sa définition est sans-doute plus transparente et assumée qu'ailleurs. Le Royaume-Uni et l'Allemagne affichent respectivement des taux de chômage de 5,6% et 4,7%, mais à quel prix ! Avant tout grâce à un recours bien plus élevé aux emplois atypiques (temps-partiel, auto-entrepreneuriat, ubérisation...), faiblement rémunérés ou de courte durée. Même chose pour les Etats-Unis où le taux de chômage s'élèverait officiellement à 3,9 % : ce taux serait largement sous-estimé<sup>1</sup> car il ne tient pas compte des chômeurs de longue durée découragés de s'inscrire sur les listes ni du type d'emploi occupé qui n'est parfois que de quelques heures par semaine.

### **La nécessité d'inventer de nouveaux modèles pour plus de résilience**

A l'échelle des territoires, ces difficultés ont des impacts énormes sur l'ensemble des acteurs : travailleurs salariés qui perdent de vue le sens de leur travail, petits entrepreneurs qui ne parviennent plus à remplir leur carnet de commande en satisfaisant aux exigences diverses qui leur pèsent, élus qui doivent comprendre et répondre aux attentes de leurs électeurs sans tomber dans un populisme dangereux, chercheurs à qui l'on demande des résultats plus vite avec moins de moyens, ... L'innovation se doit donc d'être structurelle et organisationnelle, et surtout territoriale. C'est pourquoi nous souhaitons regarder au-delà des métropoles innovantes, des *smartcities* et autres villes où résident les « créatifs », soi-disant moteurs de l'innovation. Nous réfléchissons à transformer l'ensemble des territoires - ruraux ou urbains, en essor ou en déclin - en territoires innovants, à partir des ressources dont ils disposent localement et grâce à l'ensemble de leurs habitants, pour une innovation plus durable. Notre objectif, à la fois humble et ambitieux, est de contribuer à créer une micro-relance économique dans les territoires qui, même si elle semble avoir un effet limité, est facile à déployer et peut avoir un effet de levier important. Cette croissance devra être basée sur des instruments simples, rapides à mettre en place et qui auront des résultats sur l'ensemble de la population, y compris les 10% les plus vulnérables : qu'ils soient

---

1 [https://www.liberation.fr/planete/2018/09/30/etats-unis-chomage-un-taux-trop-bas-pour-etre-vrai\\_1682272](https://www.liberation.fr/planete/2018/09/30/etats-unis-chomage-un-taux-trop-bas-pour-etre-vrai_1682272)

chômeurs, en situation de handicap, ou en grande précarité.

Pour y parvenir, les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) mais aussi le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) ont besoin d'aide, puisqu'elles manquent de moyens pour passer à une taille critique leur permettant d'accéder à des financements. Aidons-les à franchir cette barrière par la mutualisation de moyens, de ressources ou de réseaux pour qu'elles puissent développer à l'échelle locale les biens et les services dont ont réellement besoin les citoyens, tout en embauchant localement. Les talents du territoire sont présents, des mécanismes de coopérations doivent être inventés pour les faire avancer ensemble.

### **Une croissance qui a du sens**

Quand nous parlons de croissance, nous cherchons donc à développer une économie locale, complémentaires des circuits de la mondialisation, et surtout qui nous rapproche du « bien-vivre », c'est-à-dire se nourrir de manière variée, saine et peu coûteuse afin de préserver sa santé et son environnement ; se déplacer dans des conditions et accessibles même en l'absence de transports en commun ; permettre aux personnes les plus vulnérables de se former et de progresser vers l'emploi en répondant à des besoins non satisfaits ; s'informer librement et de débattre sur des sujets parfois éloignés du quotidien immédiat ; ouvrir aux entreprises présentes sur le territoire de nouvelles perspectives liées à la RSE qui soient génératrices de relais de croissance.

Notre parti pris consiste à affirmer que les déterminants du « bien-vivre » doivent s'appuyer sur le collectif pour organiser des réponses communes les rendant économiquement plus accessibles, mais aussi pour recréer du lien social et de la convivialité. En bref, nous œuvrons pour une croissance qui donne du pouvoir d'agir à ceux qui en ont le moins, via l'insertion sociale et professionnelle, tout en respectant l'environnement.

Sur ces sujets, une majorité d'acteurs converge mais l'enjeu réel consiste à redéfinir un projet collectif de gestion de ce bien commun que constitue le territoire ainsi que ses atouts pour l'innovation. En effet, comme le signale Gaël Giraud, chef économiste de l'Agence Française de Développement (AFD), un bien commun se définit avant

tout par la décision d'une communauté locale d'en faire un bien commun et de le gérer comme tel. Cela relève donc d'un engagement politique qui fait l'objet de conflits d'intérêts, dont il faut identifier les leviers et les freins. C'est sur cette problématique que Crois/Sens fonde le cœur de ses recherches, en interne et avec ses partenaires académiques : comment définir ensemble les règles de gouvernance adaptées à chaque territoire pour gérer au mieux ses atouts et les rendre accessibles à tous et à toutes ?

### **Une démarche qui part des citoyens**

Plusieurs auteurs<sup>2</sup> remarquent qu'à l'inverse des Américains par exemple - dont les codes culturels sont très structurés (par la foi notamment) mais qui se montrent plus pragmatiques dans l'action - les Français adoptent une attitude plus attentiste face à leurs dirigeants et ont besoin de définir un sens commun avant d'agir collectivement. A la suite de notre recherche qui a mené à la publication de l'ouvrage *Territoires et Innovations*<sup>3</sup>, ainsi que du premier test qu'a constitué la réponse à l'appel à projets « Réinventer Paris », nous avons formulé l'hypothèse que ce qui pouvait donner du sens au développement économique local était le « *détour utopique* », autrement dit la construction collective de sens préalable à l'action. C'est pourquoi nous avons orienté nos recherches sur la première étape pour la constitution d'un territoire innovant : la mobilisation par le débat citoyen, que nous appelons l'*inform'action*. L'expérimentation « Mon Pavillon et Moi » à Epinal nous a ensuite permis de comprendre que pour réussir à sensibiliser les citoyens et les faire adhérer à notre protocole, il faut une entrée assez individualiste, susceptible d'ouvrir sur un sujet collectif mais sur lequel ils peuvent avoir une prise directe. Nous nous sommes donc réorientés en 2018 vers le « Bien Vivre Maintenant » comme thématique de mobilisation, en commençant par les domaines de la

---

2 D'IRIBARNE Philippe, *L'Étrangeté française*, Seuil, 2006 et *Penser la diversité du monde*, Seuil, 2008 ; HOFSTEDE Geert, *Vivre dans un monde multiculturel*, Les éditions d'Organisation, 1994 ; TROMPENAARS Fons, *Au-delà du choc des cultures*, éditions d'Organisation, 2003

3 DESFORGES Marc, GILLI Frédéric et CORDOBA Vanessa, *Territoires et innovation*, Datar, collection Travaux en ligne, 2012.

santé et de l'alimentation, qui avaient été identifiés à Mirecourt par les débats citoyens. L'ensemble de nos activités s'est depuis inscrit dans ces nouvelles hypothèses.

Les terrains où nous expérimentons nos méthodes (Mirecourt dans les Vosges, Lille, ...) requièrent les mêmes points de vigilance que ceux relevés par Elinor OSTROM, prix Nobel d'Economie en 2009, à savoir : nécessité de prévoir un comité des sages/d'éthique, des sanctions en cas d'écart, un dispositif de régulation des conflits... Chaque collectif doit inventer ses propres règles et cela fait l'objet d'un apprentissage collectif qui fait évoluer l'ensemble des capacités collectives et individuelles des acteurs engagés dans ces processus : une véritable « Ecole de l'humilité », dixit Jean-Pierre, l'un des membres du café Utopic (café participatif ouvert à Mirecourt). C'est par la création d'alliances inédites entre des acteurs qui n'ont pas l'habitude de coopérer que des communautés locales pourront trouver de petites solutions pour agir plus simplement et passer à l'action concrète. Voilà pourquoi, dans les « territoires innovants », nous préconisons la structuration des différents réseaux et initiatives en sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) afin de leur donner une base règlementaire, ce qui permet à la fois souplesse et solidité favorables à l'innovation.

Nous préférons considérer que les financements publics en forte réduction ne seront pas au rendez-vous. En revanche, le financement issu de l'épargne solidaire existe et permet de relever les défis précités (cf. nos tribunes disponibles sur [crois-sens.org](http://crois-sens.org)). Le recours à ces financements appelle un droit de regard des financeurs privés et solidaires et, par suite, la nécessité d'inventer des processus d'évaluation également innovants. Nous avons donc conçu, en lien avec des chercheurs, des critères du Bien-Vivre et nous inciterons les porteurs de projets que nous accompagnons à les respecter (en plus de ceux exigés par le label ESUS) en les inscrivant dans leurs objectifs (évaluation *ante* et *post*) et en conditionnant notre participation aux résultats de cette évaluation (évaluation *ex post*). Une partie de ces critères sera construite de manière participative dans chaque territoire afin d'adapter la démarche aux enjeux perçus comme déterminants par les habitants de ce territoire. L'objectif sera de mesurer l'évolution du degré de satisfaction relative à ces critères sur un temps long, afin d'apprécier la dynamique du mouvement de coopération instauré.



Reconnue Jeune Entreprise Innovante depuis 2017, Crois/Sens s'attache à trouver des solutions financière, politique et sociale pour que les acteurs de chaque territoire puissent valoriser leurs initiatives innovantes et les déployer de manière pérenne. A travers ses missions de conseil auprès de collectivités et d'entreprises, les formations qu'elle met en place, ses activités de recherche et les projets qu'elle conduit ou accompagne, Crois/Sens met en œuvre et affine ce que nous appelons un « *protocole pour des territoires innovants* ».

Un droit à l'expérimentation nous paraît indispensable afin de tester ces nouvelles méthodologies. Notre modèle est déjà expérimenté dans quelques territoires mais il pourrait être déployé sur d'autres territoires volontaires, avant d'être généralisé à l'échelle nationale.

## I. Notre mode d'action : apporter du « Bien Vivre » dans les territoires

**E**n 2013, la publication de *Territoires et Innovation* pointait la nécessité de faire évoluer le système d'innovation à la française et proposait des outils et des pistes de réflexion pour mettre en mouvement l'ensemble des acteurs des territoires dans cet objectif. Fruit d'un travail associant des chercheurs d'une dizaine de disciplines et des acteurs de terrain, publics et privés, les propositions de cette étude-action méritaient d'être reconsidérées et réactualisées à l'aune des expérimentations menées depuis lors. Crois/Sens a donc retravaillé le protocole proposé pour le compléter, en insistant notamment sur l'enjeu démocratique devenu encore plus urgent, au-delà de la réussite économique attendue. En effet, la mise en mouvement de l'ensemble des acteurs du territoire -qu'ils soient chercheurs, entrepreneurs, élus ou « simples » citoyens - semble être l'une des conditions nécessaires pour le succès d'une co-innovation ambitieuse et efficace.

Aussi, comme le signalait déjà *Territoires et Innovation*, la première étape de la co-innovation à la française consiste-t-elle à faire émerger une « grande ambition », partagée par les citoyens d'un territoire. C'est seulement à partir de l'identification d'un objectif légitime et commun qu'une réflexion collective et coopérative pourra s'amorcer et la recherche de solution commencer. C'est pourquoi nous insistons particulièrement sur cet objectif, qui représente un défi plus ambitieux qu'il y paraît. Pour cela, ce guide présente des outils visant à identifier et rendre possible la consolidation de cette grande ambition, ainsi qu'à en pérenniser une installation durable sur le territoire.

### 1. Qu'est-ce que Bien Vivre ?

Cette expression, intuitivement simple à comprendre, se révèle difficile à définir et à mesurer. Bien Vivre, c'est accéder à une certaine qualité de vie, à une échelle individuelle dans l'absolu, mais à une échelle collective sur un territoire donné. En ce sens, le Bien-Vivre se distingue du bien-être, qui intègre moins la dimension collective ainsi que les choix sociaux qui permettent d'améliorer la qualité de vie de chacun, de chacune et de tous dans une interaction avec le milieu. Pour

autant, nous pensons que la définition du Bien-Vivre est propre à chacun et nous nous refusons à la préciser davantage. C'est justement l'objectif des débats citoyens que nous organisons de confronter les visions de chacun et chacune et d'établir des points communs autour desquels se rassembler pour agir collectivement.

Cette expression trouve un écho dans le « buen vivir » invoqué récemment par l'Equateur et par plusieurs pays d'Amérique Latine pour inscrire dans leur Constitution un modèle de développement durable et respectueux de la Terre Mère (« Pacha Mama »). Cette prise en compte des interactions entre les hommes et leur milieu intègre une dimension écologique et le souci des générations futures. La notion de « vie bonne » inspirait déjà le philosophe grec Aristote qui reliait l'accomplissement individuel à une éthique de la vertu, laquelle prenait la forme d'un engagement dans la Cité. Chez Aristote, elle s'enracine dans une anthropologie relationnelle selon laquelle l'être humain est un animal « politique » qui s'accomplit en relation avec les autres dans la Cité. Chez la philosophe Martha Nussbaum, la notion de « vie bonne » est liée à l'accès à des « capacités » qui conditionnent le développement humain, individuel et collectif.

*« La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. »*, signalait déjà le Préambule à la constitution de l'OMS en 1946. Notre approche du Bien-Vivre est donc transversale mais commence par la santé globale : nous nous inspirons pour cela des principes tirés de la naturopathie qui considère l'individu dans son ensemble. Cette approche holistique s'étend à l'ensemble de notre démarche, puisque nous considérons que le Bien-Vivre s'étend à tous les domaines de la vie d'un individu, et que cela doit être accessible à l'ensemble des citoyens. Ainsi, c'est l'amélioration des conditions de vie de l'ensemble de la société que nous visons et si cet objectif n'est pas modeste, nous pensons que cette ambition est essentielle pour que toutes les catégories de population visent le maximum et pas seulement un « mieux vivre ». Pour convaincre et mobiliser des citoyens dans une démarche active, nous parions sur des actions portant sur l'alimentation et l'activité physique qui apportent des bénéfices individuels, concrets et immédiats.

Par la suite, le protocole s'attaque à l'ensemble des domaines du Bien-Vivre : l'énergie, l'information, la mobilité, le travail, ... Nous misons sur la création de chaînes de valeur du Bien-Vivre pour permettre la mutualisation des ressources, des moyens financiers et des réseaux.

## 2. Comment faire du territoire et de ses habitants les acteurs de cette transition ?

Dans les territoires, de nombreux citoyens ont besoin de se sentir considérés, de retrouver une utilité sociale, d'améliorer leurs conditions de vie et de s'inscrire dans des relations sociales plus solides, que ce soit par le travail ou dans leurs activités quotidiennes. Le protocole vise à les accompagner dans cette reconquête, en pariant sur une démarche collective et une complémentarité entre leurs ressources individuelles.

Pour cela, il faut d'abord créer des « alliances inédites », c'est-à-dire mettre en lien tous les acteurs du territoire et leur faire prendre conscience de leur rôle-clé dans une co-innovation efficace et durable. Forte de ces premiers constats, Crois/Sens a conçu une méthode opérante, un « protocole », pour engager une transition réussie et légitime. La littérature scientifique<sup>4</sup> montre qu'il existe deux méthodes pour engager les citoyens et l'ensemble des acteurs dans une transition :

- L'approche descendante (ou *top down*) : impulsé voire imposé « par le haut », ce pilotage directif est actionné par les institutions en place. Ce qui est souvent appelé « participation

---

4 Blondiaux, Loïc et Fourniau, Jean-Michel, « Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? », *Participations*, vol. 1, n° 1, 2011 ; Bacqué, Marie-Hélène et Sintomer, Yves, *La démocratie participative. Histoire et généalogie*, Paris : La Découverte, 2011.

- citoyenne » consiste à ouvrir des instances de délibération sur un temps déterminé, souvent pour légitimer une décision. Cela passe souvent par un budget participatif, une consultation ou enquête publique sur un projet urbain, ... En matière écologique, les efforts en matière de transition se traduisent souvent par une hausse de la fiscalité imposée aux « usagers » (et non aux citoyens) ce qui est souvent perçu comme punitif.
- L'approche ascendante (ou *bottom up*) : cette démarche consiste à faire remonter les besoins et initiatives des citoyens vers leurs élus, afin qu'ils soient discutés puis inclus dans les dispositifs de politique publique. Via ce type de « mobilisation », l'objectif est de faire de l'ensemble des citoyens des moteurs de l'écosystème de l'innovation territoriale.

Les 2 méthodes sont complémentaires et doivent être utilisées pour repenser la transition environnementale. Crois/Sens ne remet pas en cause le pouvoir et le rôle des élus mais parie davantage sur l'implication citoyenne comme moteur d'un changement plus rapide et efficace. La méthode que nous avons mise au point permet, par une approche partant de l'engagement des citoyens, de les impliquer dans l'action et d'en faire les acteurs locaux d'une transition plus légitime et mieux réussie. Cette méthode est privilégiée par Crois/Sens au travers de ses différentes actions puisqu'elle permet des projets plus inclusifs, mieux acceptés et donc plus durables. La capacité d'agir de chacun et chacune en est la clé.

## II. Des propositions concrètes pour construire ensemble un territoire plus innovant

### 1. Le sens au cœur de l'action

- Identifier une grande ambition commune

**A**vant de se mobiliser, les Français ont besoin de comprendre le sens d'une action collective et de sentir qu'ils participent à définir une ambition partagée. Dès la phase de concertation, nous pensons qu'il faut s'assurer de la légitimité locale de l'objectif final pour parvenir à l'implication des citoyens dans le projet. Pour cela, notre protocole est basé avant tout sur la rencontre de la parole de tous ces acteurs pour identifier la problématique majeure du territoire et y répondre collectivement à partir des ressources disponibles localement.

Enfin la question du Bien-Vivre est suffisamment interpellante et large pour que chaque individu et surtout chaque territoire mettent en avant des attentes concrètes et spécifiques pour mieux donner envie de passer à l'acte.

- Considérer le ressort citoyen de tous les habitants et acteurs dans leur territoire

Notre protocole part du postulat que chaque citoyen développe une forme d'expertise dans un domaine (transition écologique, lien social, emploi, mobilité, ...) et peut être source d'innovation. La participation de l'ensemble des parties prenantes ne doit plus se cantonner aux « experts » classiques, mais concevoir les citoyens comme des experts de leur territoire et des relais de l'innovation. Pour cela, les premiers intéressés doivent être impliqués dès la phase de concertation afin non seulement d'identifier de quoi ils ont besoin, mais surtout de trouver les solutions pour atteindre leurs propres objectifs. Ils sont mis à contribution pour identifier les freins et difficultés inhérentes au développement de l'innovation dans leur quotidien et pour proposer des pistes de solutions à adopter.

- Identifier une « demande » locale pour y faire correspondre une « offre » adaptée

A l'inverse des agents de développement local ou de la plupart des dispositifs d'accompagnement de porteurs de projets, nous travaillons en priorité sur la « demande » et sur les besoins ressentis auxquels il n'y a pas de réponse locale. En effet, bien des projets ne parviennent pas à s'installer parce qu'ils ne réussissent pas à mobiliser les citoyens autour d'eux ou ne proposent pas un produit ou service attendu localement. Cela signifie que nous proposons de consulter d'abord les citoyens sur leurs attentes, afin de construire une offre adaptée et légitime à partir de solutions qu'ils imaginent eux-mêmes, voire qu'ils ont envie de porter.

- Chercher collectivement des réponses aux besoins individuels

La recherche collective de solutions aux problèmes rencontrés par les individus sur leur territoire permettra de faire progresser le Bien-Vivre ensemble. Par la mutualisation des ressources, des réseaux et des compétences de chacun, la solution satisfaisant le plus grand nombre pourra être trouvée plus rapidement et plus facilement. En même temps, cela permet de démontrer la complémentarité et l'interdépendance des acteurs d'un territoire et ainsi de renforcer le lien social, ingrédient principal du bien-vivre.

- Débattre et échanger à l'aide de la controverse territoriale

Pour mieux comprendre les enjeux qui se cachent derrière l'ambition sociétale choisie, il s'agit d'identifier les différents points de vue pour pouvoir débattre des points de divergence et commencer à construire à partir des points de convergence. Inspirée de la controverse socio-technique expérimentée par M. Callon et B. Latour pour favoriser une prise de décision politique plus démocratique, la controverse territoriale vise à mettre en lumière un processus conflictuel révélateur de rapports de force, de positions institutionnelles qui, à défaut, demeurent souvent invisibles. Ce mode de délibération permet à toutes les parties prenantes de s'exprimer sur un sujet et favorise l'émergence chez les acteurs de pistes d'innovation souvent inexplorées

pour le territoire. La controverse ne cherche pas à déboucher immédiatement sur un consensus mais à rendre possible un échange entre points de vue divergents ainsi que la construction d'un réseau et de coopérations entre acteurs. Elle permet souvent d'aboutir à de nouvelles perspectives qui n'auraient pu voir le jour autrement. En fonction des sujets abordés, doivent donc y participer les élus ou représentants des collectivités locales, les entrepreneurs et acteurs économiques, les représentants associatifs, les chercheurs ou scientifiques « experts » mais également les citoyens « ordinaires ».

## 2. L'expérimentation des propositions pour se mobiliser collectivement

- Expérimenter rapidement pour tester des solutions et ajuster en fonction des résultats

Issues des premiers débats, des premières propositions émergent pour répondre à la problématique collectivement identifiée. Pour construire une dynamique solide, les participants ont besoin d'explorer dès le début des pistes de solution pour voir des effets concrets sur leur quotidien. Les ateliers de « makers » ou « ateliers du faire » ont pour objectif de mettre la main à la pâte pour que chacun et chacune se sente acteur ou actrice légitime et crédible du changement. Ces solutions doivent pouvoir être expérimentées à partir de ressources locales, sans nécessiter de gros moyens, afin de pouvoir être améliorées en cas de succès ou écartées le cas échéant.

- Mobiliser les citoyens par un sujet accessible

Il n'est pas évident de convaincre les citoyens de se mobiliser collectivement, c'est pourquoi nous nous sommes aperçus qu'en leur montrant les bénéfices individuels rapides de leur mobilisation, ils peuvent aller plus loin. Le protocole commence donc par mobiliser autour d'un domaine qui touche l'ensemble des citoyens et sur lequel ils peuvent avoir une action directe : l'alimentation et l'activité physique par exemple, pour lesquelles il est facile de mesurer un impact rapide sur la santé. Cela permet ensuite d'aborder d'autres domaines du Bien-Vivre : l'énergie, la mobilité ou le logement, pour lesquels des solutions d'amélioration peuvent être recherchées à plus long terme.



- S'adresser à tous les citoyens y compris et surtout les plus vulnérables

L'une des conditions nécessaires du bien-vivre est que la société toute entière bénéficie de l'amélioration des conditions de vie. En effet, si des populations demeurent exclues de ce progrès social et restent vulnérables, alors le processus est fragilisé. C'est pourquoi le protocole cherche à inclure les plus vulnérables dans les actions de mobilisation, en s'appuyant notamment sur des personnes ou des structures-relais, spécialisées auprès des personnes vulnérables (migrants, personnes en situation de handicap, éloignées de l'emploi ou en grande précarité). Sans écarter les outils de mobilisation classiques toujours conçus pour accueillir le plus grand nombre (horaire, lieux et méthodologie de mise en confiance), nous savons qu'il faut adapter la méthode générale pour dépasser les particularités et en faire des ressources. Nous réfléchissons ensemble aux freins qui empêchent ou découragent ces personnes de participer aux activités de mobilisation organisées pour tous, et nous nous appliquons à trouver des solutions pour mettre tout le monde autour de la table de l'innovation.

- Concevoir des dispositifs de mobilisation pour mettre les citoyens en capacité d'agir

La démarche cherche à redonner du pouvoir d'agir aux citoyens en renforçant les capacités individuelles et collectives qu'ils possèdent déjà : l'objectif est de faire prendre conscience à chacun et chacune qu'ils peuvent être à l'origine d'une innovation utile. En effet, chacun a des compétences, un réseau ou des expériences qui peuvent être utilisés pour un projet ou servir ceux des autres. En se mobilisant aux côtés d'autres personnes, le renforcement des capacités se fait par la proximité et la complémentarité entre les participants et la transmission des savoir-faire par l'action. Rechercher collectivement des solutions permet d'acquérir et de partager de nouvelles compétences et, en même temps, de retrouver son pouvoir d'agir par des actions en prise avec son quotidien.

- Le rôle central des « Entrepreneurs du Bien-Vivre »

Crois/Sens recrute et forme des Entrepreneurs du Bien-Vivre (EBV) qui sont chargés, à temps-plein, de faire le lien entre les besoins

individuels et la recherche collective de solutions. Ces agents de terrain sont précieux à l'heure où les initiatives locales se multiplient mais ils ont parfois du mal à s'organiser. Leur mission est de sensibiliser les citoyens au concept de « Bien-Vivre » et de contribuer à faire émerger des projets en matière d'alimentation, de santé, de solidarité, et à identifier des innovations durables dans ces domaines et à accompagner les porteurs de projet dans leur développement. Les « entrepreneurs du Bien-Vivre » s'appuient sur une formation spécifique à leur métier, qui leur permet d'apprendre les clefs de leur « nouveau métier » et de bien saisir les enjeux de leur territoire grâce aux apports du meilleur de la recherche la plus actuelle. Pour cela, ils sont accompagnés tout au long de leur mission par des chercheurs afin d'affiner une méthodologie permettant de faire émerger des propositions partagées, en réponse aux problématiques identifiées collectivement. Recrutés dans le territoire dans lequel ils sont investis, ces « entrepreneurs du Bien-Vivre » y ont des réseaux et une connaissance profonde, ce qui contribue à légitimer leur action de terrain. Créateurs de valeur sociale dans les territoires, les EBV s'inscrivent complètement dans la dynamique de l'entrepreneuriat social et solidaire.

### 3. La valorisation du pouvoir d'agir de l'ensemble des acteurs du territoire

- Identifier des personnes ou structures relais

Nous sommes bien conscients qu'il existe déjà dans les territoires des personnes et des structures mobilisées très activement sur le terrain et que nos actions peuvent être complémentaires. Ces personnes, mieux informées que nous de leur environnement social, sont les plus légitimes à intervenir et en capacité d'atteindre certaines populations ou de faire passer certains messages. C'est pourquoi il nous paraît crucial de travailler en coopération (sans se substituer à elles) pour mutualiser certaines activités communes et ainsi diminuer les coûts financiers et extra-financiers de la mobilisation : recherche de financement, organisation d'évènement, ingénierie et administration de projet, ... Mais surtout nos compétences et savoir-faire sont complémentaires et nous permettront ensemble d'aller plus loin. C'est pourquoi par un diagnostic de territoire et des entretiens exploratoires, chaque « Entrepreneur du Bien-Vivre » aura pour mission d'identifier ces

partenaires, de présenter notre protocole et de trouver ensemble des pistes de coopération.

- Mettre les personnes relais en capacité d'appliquer la méthode

Plutôt qu'une concertation classique, mais peu mobilisatrice une fois achevée, nous incitons celles et ceux que nous considérons comme des piliers du territoire à devenir des relais d'innovation : ces « tiers de confiance » deviennent les moteurs d'un changement collectif par effet d'entraînement. Ces acteurs relais mènent ensuite la structuration d'un groupe autour d'eux et peuvent devenir des porteurs de projet économique, ou non, autour desquels pourra se mettre en place une forme de gouvernance décidée et validée par l'ensemble des membres. Dans ce processus, le rôle de Crois/Sens est de les accompagner dans la structuration ou le déploiement de leur projet, en leur donnant une méthodologie et des outils pour y parvenir. Nous identifions avec eux les problématiques majoritaires et les invitons à réfléchir avec les citoyens autour d'eux à des solutions qui pourraient les aider. Au fur et à mesure que les projets se structurent, Crois/Sens s'efface pour laisser place aux porteurs de projet ou à des groupements autonomes, capables de gérer seuls leur développement.

- Participer à la formation des acteurs de l'innovation

Afin de contribuer à l'innovation à différentes échelles et au sein d'organisations diverses, nous nous impliquons dans les processus de formation de tous les acteurs intéressés par notre méthodologie de mobilisation citoyenne. La formation d'« Entrepreneur du Bien-Vivre » que nous avons conçue a abouti à une première promotion en 2018 qui sera déployée dans les territoires qui se prêteront à l'expérimentation. Cette formation s'adresse plus particulièrement à des demandeurs d'emploi, des étudiants terminant leurs études (formation initiale), des salariés d'entreprise financés par leur entreprise ou en reconversion ou encore à des personnes relevant de collectivités publiques en demande de compétences sur l'animation d'un territoire (CCAS, ...). Des modalités de financement innovantes comme le mécénat de compétences peuvent permettre à de grandes entreprises de défiscaliser le salaire de leurs « seniors » qui souhaitent s'impliquer auprès de la société civile.

Nous travaillons également avec les entreprises innovantes que nous accompagnons en concevant avec elles des pré-modèles qui sécuriseront leur réussite en capitalisant l'expérience d'entreprises d'autres territoires prêtes à diffuser les leurs.

- Faire des élus des tiers de confiance

A l'heure où l'argent public s'amointrit et où la capacité d'agir des Pouvoirs Publics devient moins évidente, il paraît nécessaire d'accompagner les collectivités dans leur évolution vers une gouvernance plus démocratique et donc plus ouverte dans leur processus de décision. Pour cela, il faut intégrer les initiatives citoyennes qui émergent de la société civile et leur faire une place aux côtés de l'éventail de politiques publiques déjà existant. Notre pari est de faire des élus et de leurs équipes des « tiers de confiance », autrement dit de ne pas les exclure mais de les replacer au sein du système d'acteurs et non plus en surplomb. Notre protocole d'innovation s'appuie donc sur eux, en les aidant à se transformer non plus en acteur central et tout-puissant, mais en l'une des parties prenantes incontournables. L'enjeu est de faire comprendre aux élus l'intérêt pour eux d'adopter cette position et de la valoriser en apportant leur légitimité et la neutralité nécessaire au développement et à la réussite des initiatives citoyennes.

#### 4. Des méthodes de co-innovation renouvelées

- S'inscrire dans des tiers-lieux pour installer un débat ouvert et permanent

Pour incarner cette dynamique de changement collectif, il est apparu essentiel d'identifier, ou à défaut de concevoir un lieu dans lequel les citoyens peuvent se retrouver pour échanger en toute convivialité. Pour cela, un endroit chaleureux comme un bar ou un café, participatif ou associatif, est un bon point de départ pour organiser de premiers événements et identifier les porteurs de projet. A plus long terme, nous croyons qu'il faut garantir la possibilité aux citoyens d'échanger des idées dans un lieu propice à l'innovation : c'est pourquoi nous intégrons cette condition dans notre protocole. Pour cela, il faut résoudre la question de la rentabilité économique : c'est pourquoi nous proposons d'associer ce tiers-lieu à un socle d'activités et de services avec mise à disposition ponctuelle d'une partie des espaces

communs aux citoyens. Pour favoriser l'hybridation des savoirs et le partage des connaissances, ce tiers-lieu pourra être animé par un entrepreneur du Bien-Vivre en lien avec les porteurs de projet du quartier (associations, entreprises sociales et solidaires).

L'invention de ce tiers-lieu fait partie de nos réflexions sur les communs puisqu'il cherche à se distinguer du bien public ou privé en inventant un nouveau modèle de gouvernance de l'innovation. Nous avons conçu et allons tester plusieurs versions de tiers-lieu afin qu'il soit adaptable aux caractéristiques de chaque territoire : un café Utopic à Mirecourt, un Alter'hostel à Lyon, huit tiers-lieux organisant le débat à l'échelle d'un territoire comme celui de la Métropole de Lille ...

- S'appuyer sur la recherche pour construire des méthodologies d'action

Crois/Sens fait le pari de s'appuyer sur la recherche-action, académique ou non, pour renforcer ses méthodologies et les crédibiliser en se prêtant au jeu de la remise en question. Le travail préalable à la fondation de Crois/Sens sur les territoires innovants avait permis la rencontre de chercheurs et d'acteurs de terrain et de faire ressortir des enjeux d'opérationnalité. L'ouvrage *Territoires et Innovations* avait notamment permis de transformer des questions de recherche en recommandations opérationnelles pour les acteurs de terrain et les élus. C'est donc sur le constat que la collaboration avec des chercheurs s'avérait fructueuse que Crois/Sens a embauché à plein temps de jeunes chercheurs, spécialistes de ses domaines d'intervention (la mobilisation et la communication inclusive). Cela permet d'internaliser des activités de recherche utiles tout en donnant à de jeunes chercheurs accès à des terrains d'observation et d'expérimentation inédits. Ceux-ci apportent du recul et un regard extérieur aux autres membres de l'équipe sur les missions de terrain dans lesquelles ils sont immergés, notamment aux Entrepreneurs du Bien-vivre qui ont particulièrement besoin d'aide pour conceptualiser les problématiques spécifiques qu'ils rencontrent.

L'objectif est de montrer l'importance des acteurs locaux dans l'innovation : parmi les ressources d'un territoire, les citoyens représentent son potentiel majeur d'innovation. En 2017, le collectif *Smartcitizen* a permis la rencontre de chercheurs aux statuts variés tout en leur fournissant les cas d'étude originaux que sont les activités

développées par Crois/Sens dans ses territoires d'intervention. Le nom du collectif a été emprunté au concept de Smartcity que nous tentons ensemble de redéfinir et de faire évoluer selon un principe : pas de *Smartcity* sans *Smartcitizens* ! En effet, la *Smartcity* reste essentiellement pensée à partir du développement de l'innovation technologique qui, sans être négligeable, paraît incomplète. Il nous semble essentiel de remettre l'humain au centre de la réflexion et de chercher à comprendre en quoi la qualité de citoyen donne du pouvoir d'agir.

- Favoriser l'hybridation des savoirs en faisant des chercheurs des acteurs de l'innovation sociale

Pour « traduire »<sup>5</sup> sans trahir, Crois/Sens cherche à encourager une délibération pluri partie-prenantes dans les territoires, incluant des chercheurs au même titre que des citoyens, des élus ou des acteurs économiques, sous la forme de « forums hybrides ». Pour cela, les chercheurs dont l'apport scientifique sur un sujet est reconnu par leurs pairs doivent participer au débat, partager davantage leurs savoirs directement avec la société civile et formuler des propositions concrètes à travers des actions directes de médiation des sciences. Pour cela, Crois/Sens s'engage à leur donner un rôle prépondérant dans les tiers-lieux qu'elle conçoit, au moyen des « médiateurs » qu'elle engage ou avec lesquels elle noue des partenariats. Ce sont des chercheurs (doctorant.e.s et docteur.e.s) qui se veulent être des acteurs de leur territoire grâce à des actions de « médiation » envers la société civile : mobilisation de la communauté des chercheurs, animation d'un tiers lieu scientifique, présentation de leurs travaux de recherche, .... Ils contribuent ainsi à imaginer et expérimenter des activités permettant d'établir et consolider des liens entre chercheurs et citoyens pour développer durablement la vie scientifique mais aussi sociale et économique du territoire. Pour favoriser cette ambition de « traduction » entre experts et profanes, il s'agira de mettre en place des outils de mobilisation intermédiaire entre le monde de la recherche et la société civile : animation de controverses, *serious games*, Wikis, blogs scientifiques, participation à des revues de vulgarisation

---

5 En référence à la sociologie de la traduction imaginée par M. Callon et B. Latour

(Métropolitiques, The Conversation...).

Enfin, pour assurer aux chercheurs et chercheuses une place concrète dans le territoire, Crois/Sens s'intéresse particulièrement à leur bien-vivre en réfléchissant à leurs conditions de vie, de travail, de socialisation et à la valorisation de leurs travaux. En effet, nous avons imaginé des CITEOSQUARES, des logements en résidence de moyenne durée (pour chercheurs invités par exemple) qui leurs seront proposés afin de favoriser leurs interactions avec le territoire et les autres acteurs. Leur implication et leur intégration dans la société est en soi l'objet d'un projet de recherche qui fera notamment l'objet d'un « baromètre du Bien-Vivre » en cours d'élaboration. Cela permettra de compléter les données sur les conditions de production et de valorisation d'un savoir scientifique au sein d'une société innovante.

- Organiser un évènement multi-acteurs ouvert et participatif pour débattre du Bien-Vivre

Crois/Sens fait le pari d'organiser un évènement qui prendra place chaque année dans les territoires d'expérimentation pour faire le point avec les citoyens de l'état d'avancement. Son programme étant co-construit avec des citoyens, mais aussi des institutions, des associations et des entreprises présentes sur le territoire, cet évènement aura pour objectif de fédérer autour d'un projet participatif, festif, inspirant et mobilisateur. Les liens créés en amont avec et entre les différents acteurs du territoire seront mis en valeur lors de l'évènement, de façon à rendre visibles la richesse, la diversité et la complémentarité des ressources qui y sont présentes, ouvrant ainsi de nouveaux horizons pour améliorer ensemble le Bien-Vivre. Plusieurs temps d'échanges sont prévus poursuivant plusieurs objectifs :

- informer la population des avancées réalisées, des projets en cours, des obstacles rencontrés et des projets futurs sur le territoire ;
- s'inspirer de ce qui se passe ici et ailleurs en matière de Bien-Vivre, mettre en perspectives les résultats par la présence d'acteurs d'autres territoires afin de provoquer une émulation collective ;
- partager les connaissances produites et revenir sur les expérimentations menées dans l'année, faire progresser le protocole en évaluant les succès et difficultés méthodologiques

par la présence de chercheurs spécialistes ;

- évaluer les avancées et débattre ensemble de la façon dont les acteurs locaux souhaitent voir évoluer leur territoire, les moyens à disposition pour y parvenir et la manière dont chacun y contribue.

Par la présence d'une variété d'intervenants du monde de la recherche, de l'entreprise et du secteur public, cet événement devrait permettre de définir une charte écrite collectivement, définissant notamment le rôle de chaque partie prenante pendant l'année qui va s'écouler. Cet événement sera rythmé par des ateliers de sensibilisation, des initiations, des moments festifs pour expérimenter le bien-vivre maintenant et donner l'élan nécessaire pour passer de l'idée à l'action. C'est donc le temps fort d'une mobilisation continue, un point d'étape pour célébrer le travail accompli et un événement ouvert qui permet à chacun de rejoindre l'action.

## 5. Des financeurs mieux intégrés dans le système de co-innovation

- Intégrer la finance responsable dans le financement des projets

Les fonds mobilisables pour des projets à fort impact social tels que ceux que nous accompagnons sont considérables et les projets éligibles et rentables font défaut. En 2017, la finance solidaire a connu à nouveau un succès patent puisque son produit phare le Fonds d'épargne salariale solidaire a collecté 1,8 milliards d'euros. Il s'agit d'une tendance de fond et d'un levier incroyable puisque, parmi les 12 millions de salariés cotisant à un plan d'épargne salarial, un nombre de plus en plus important souhaite que leur argent soit utile, participe à des projets locaux, porteurs de sens et produisant des résultats concrets, notamment au profit des plus vulnérables. Crois/Sens se propose, avec ses partenaires, d'assurer l'intermédiation entre ces sources de financement et les porteurs de projet.

L'intégration d'épargnants confiant leur argent à des financeurs responsables permet à des investisseurs et acteurs économiques de dédier une partie de leurs fonds à des projets citoyens de développement local. Par ce choix d'investissement, ils peuvent faire



profiter leur territoire de leur capacité financière, investir dans des projets durables mais rentables, et apporter une sécurité financière à des projets qui en ont besoin. Grâce à leur assise financière déjà établie, ils rendent possible le montage de projets en phase d'amorçage de fonds par une augmentation des moyens auxquels ces projets ne pourraient avoir accès autrement.

Les prises de participation des investisseurs institutionnels, et des mutuelles en particulier, nous paraissent faire sens, dans la mesure où le programme « Bien-Vivre maintenant » de Crois/Sens leur est profitable à long terme : fondé sur le développement des capacités collectives et la réponse aux besoins des citoyens, il permet d'accroître la résilience des citoyens, en s'appuyant sur la cohésion sociale et la préservation du patrimoine culturel et naturel. En y adhérant, les investisseurs limitent le nombre et l'impact des risques auxquels les citoyens doivent faire face et que l'Etat, les assurances et les mutuelles doivent contribuer à pallier. En outre, l'identification de critères « éthiques », « citoyens » ou « sociétaux » permettrait de caractériser les entreprises et d'évaluer dans quelle mesure leurs activités convergent vers les besoins des citoyens et l'économie du Bien-Vivre en garantissant aux financeurs l'utilisation de leurs fonds pour des projets durables.

- Adopter des modes de gouvernance et de gestion inclusif : les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif

Pour inclure l'ensemble des parties prenantes de nos projets, nous avons choisi de fonder des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC), un type de structure qui permet d'associer acteurs économiques locaux, collectivités territoriales, financeurs responsables (que nous nous chargeons de mobiliser), associations et organisations locales ainsi que les acteurs académiques. La SCIC nous paraît être un bon outil démocratique - puisqu'elle permet l'entrée de nouveaux acteurs dans les instances de décision dont ils étaient jusque-là écartés, à savoir les citoyens - pour continuer à innover ensemble et s'adapter aux besoins locaux. Dans une SCIC, la structuration en collèges permet d'intégrer différents types d'acteurs partageant tous un intérêt commun : qu'ils soient publics ou privés, en groupe ou individuels. Chaque collège doit être homogène (les acteurs qui le composent disposent du même statut) et chacun représente le même nombre de voix dans le schéma de gouvernance global. Ce statut représente donc un outil démocratique

intéressant ainsi que la possibilité de mettre en commun des ressources (financières, humaines, savoir-faire...) qui ne sont que rarement partagées et/ou partageables par ailleurs.

Le regroupement de différents acteurs locaux en SCIC permet ainsi de mutualiser les compétences des différents membres, crée les conditions d'une montée en capacité collective et met à portée des seuils qu'ils n'atteindraient pas individuellement. La mise en commun notamment du capital de la SCIC permet de lever du capital et de la dette à des niveaux jusque-là inaccessibles pour des « petits » projets. Le passage en SCIC permet par ailleurs d'associer des entreprises ou acteurs privés et des acteurs publics : autrement dit, l'activité des acteurs économiques peut également servir des intérêts sociaux et collectifs. Si cela génère parfois des tensions ou des malentendus et nécessite des ajustements dans le mode de gouvernance, cette question fait l'objet d'un travail spécifique dans notre programme de recherche. Amenée à évoluer au cours du projet, cette forme de gouvernance gardera néanmoins les principes de base que sont l'inclusion, l'égalité des voix et la recherche de l'intérêt commun.

### 5 collèges avec 20 % de droit de vote pour chacun

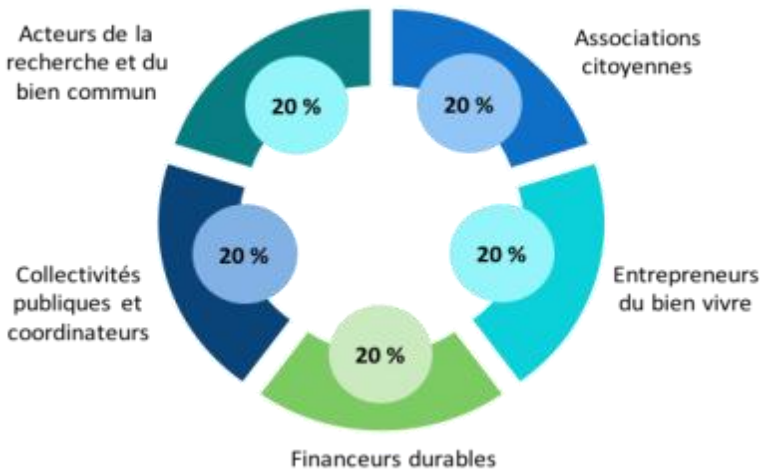


Figure 1 Les collèges de la SCIC ; source : Crois/Sens.org

- Concevoir des modes contraignants d'évaluation des projets : vers l'auto-évaluation citoyenne ?

Enfin, nous mettons en place une évaluation participative de l'ensemble du processus avec des critères co-construits dès le commencement du processus, via sept indicateurs conçus avec des chercheurs du laboratoire CODEV de l'ESSEC :

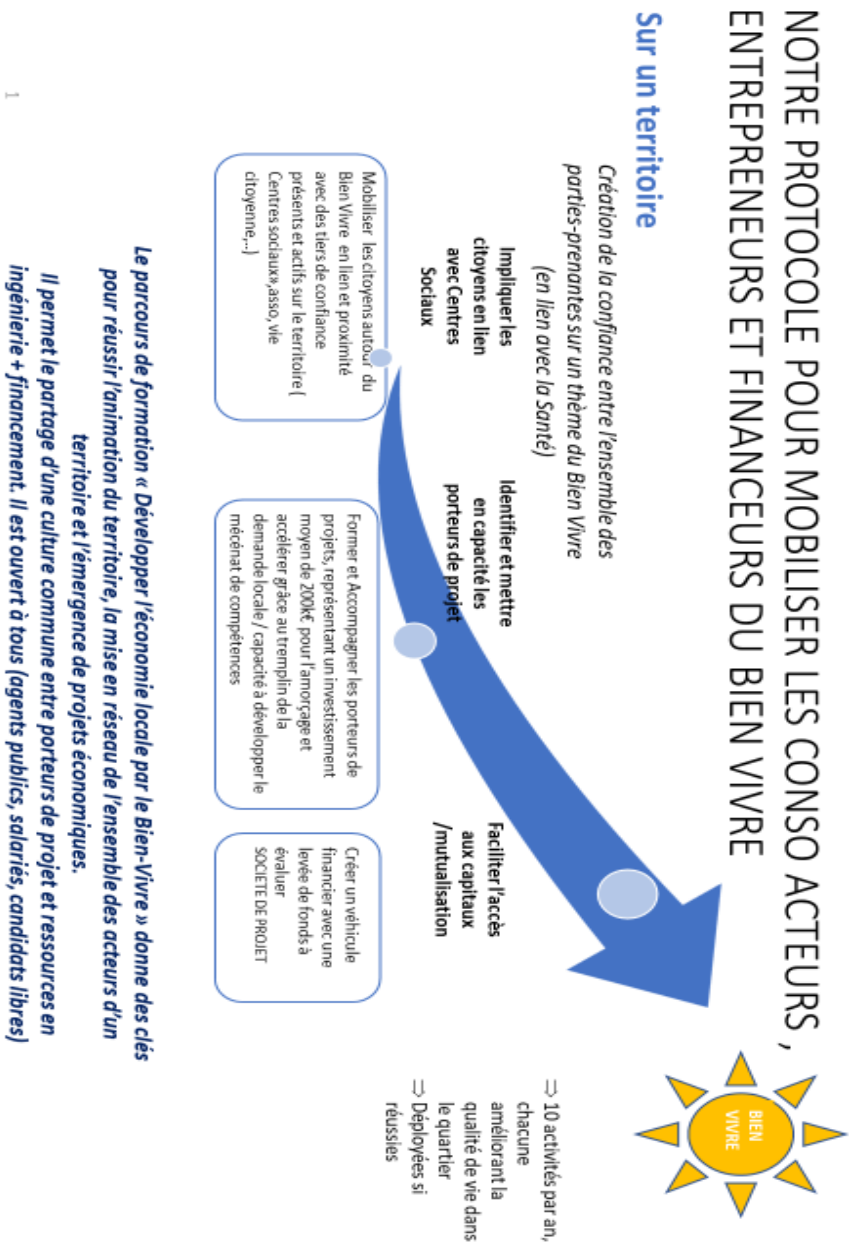
- L'amélioration de la santé globale des participants
- La contribution des entreprises à la qualité du lien social
- La capacité d'agir au niveau individuel (projet personnel)
- La capacité des organisations collectives (associations, entreprises, services publics) à faire des économies et à gérer leurs activités de façon frugale.
- La satisfaction d'un besoin fondamental non pourvu localement (critère choisi par les citoyens parmi les 9 domaines du Bien-Vivre, tels que mobilité, énergie, dispositif de formation)
- La conservation de l'environnement et de la biodiversité (critère choisi par les citoyens en fonction des enjeux écologiques spécifiques au territoire)

Ces deux derniers critères seront construits dans chaque territoire de manière participative avec les citoyens impliqués. Ils seront complétés par un dernier :

- L'évaluation de la mobilisation des citoyens et de leur participation aux solutions collectives imaginées dans le cadre du projet.

Confiée à des cabinets indépendants et à des chercheurs, l'évaluation de l'impact des projets se fera en toute transparence. En se fixant des objectifs *ante post*, il deviendra plus facile de les réaliser et donc de les évaluer *ex post*. En outre, le respect de ces critères devrait permettre aux projets que nous accompagnons de bénéficier de financement ESUS.

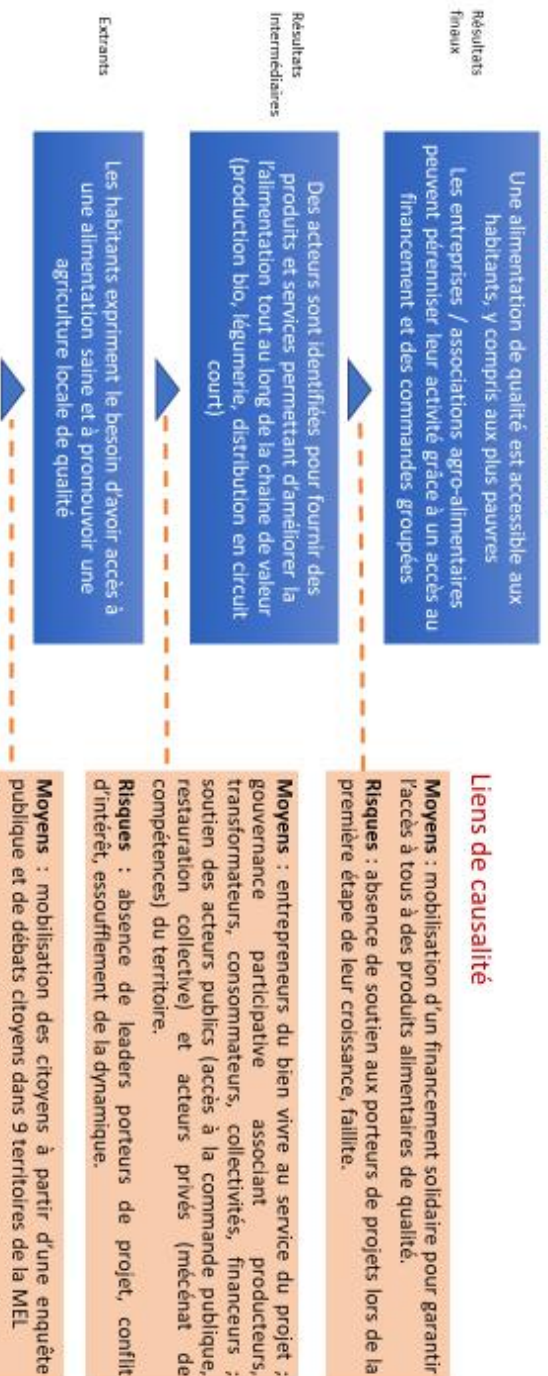
## Proposition de mécanismes de conduite du changement



# Théorie du changement

## L'exemple d'un diagramme de causalité : l'accès au bien vivre par l'alimentation

### Chaîne des résultats simplifiée



### III. Les apports de Crois/Sens

**P**our compléter ce livre de « positionnement », il nous a paru intéressant de présenter nos principaux apports en cours pour avancer dans la mise en place de notre protocole.

#### 1. Une plateforme de connaissances et de compétences partagées

Afin de transmettre nos principes directeurs et de participer à la formation de personnes susceptibles de les appliquer dans les territoires, nous avons écouté et rencontré de nombreux acteurs, publics et privés, qui ont exprimé le besoin d'être mieux informés sur les enjeux de co-innovation. Nous sommes ainsi en train de concevoir une formation destinée à les mettre en capacité de rendre les territoires plus innovants. Les différents modules du cursus de formation répondent aux différents enjeux relevés plus haut, tous circonscrits par des références théoriques et méthodologiques que nous incorporons dans la formation :

- Comment initier un projet de territoire et quel est le rôle d'un entrepreneur du Bien-Vivre ?
- Comment passer du diagnostic de territoire à la mobilisation des acteurs-clés par l'enquête citoyenne ou la méthode de la controverse ?
- Comment parvenir à mobiliser et impliquer l'ensemble des acteurs ? Sur quels outils innovants s'appuyer pour animer des débats et susciter une mobilisation collective ?
- Comment transformer les initiatives citoyennes en entreprises du Bien-Vivre ?
- Comment la communication physique et numérique peut-elle contribuer à la mobilisation ?
- Comment financer autrement des projets de territoire : par la finance solidaire, locale ou citoyenne (*crowdfunding*) ?
- Comment gérer les tensions qui peuvent surgir dans des projets innovants, qui bousculent des schémas de pensée traditionnels ?

## 2. La société de co-développement et mutualisation d'un fonds

Pour mettre en œuvre notre protocole, nous avons mis au point un modèle innovant de « société de co-développement » destiné à financer les projets de Bien-Vivre expérimentés dans les territoires devenus eux-mêmes innovants. Ces sociétés, qui prendront la forme de SCIC, pourront associer différents types d'acteurs - dont les épargnants solidaires (plus de 11,5 Milliards d'euros d'épargne solidaire n'est pour l'instant pas utilisée - ainsi que la structure financière de référence de l'Economie Sociale et Solidaire locale (SIFA). Celle-ci propose un dispositif régional de portage salarial des entrepreneurs, « le fonds de confiance », afin que ces derniers puissent se concentrer sur leur projet de création d'entreprise. D'autres dispositifs locaux existent (ARDAN, Territoires Zéro Chômeurs, ...). D'autre part, la levée de fonds via les sociétés de projet que Crois/Sens est en train d'organiser dans plusieurs territoires (Lille, Mulhouse, Grenoble...) permettra de financer des projets avec la contribution des fonds de la Banque des Territoires et d'autres financeurs comme les fonds solidaires dits « 90/10 ». Enfin, à travers des prises de participations, l'Etat sera également mis à contribution de façon plus efficace que par la simple subvention publique. Avec ces acteurs solides réunis à leurs côtés, les « petits » porteurs de projet pourront atteindre les seuils de rentabilité et la puissance de levée de fonds qu'ils ont bien du mal à atteindre à eux seuls.

L'objectif est de couvrir les besoins en capitaux d'entreprises de taille modeste, qui éprouvent des difficultés à se faire financer en raison du montant demandé (à partir de 200 k€) les 4-5 premières années de démarrage des projets et de sortir en réalisant une plus-value raisonnable. Ainsi, des projets moins rentables mais très utiles socialement, seront en capacité de se financer. Ils seront en outre accompagnés par les autres membres de la SCIC, ce qui permettra diverses formes de mutualisation (accompagnement juridique, financier, mise en commun d'espaces et de matériel, faible taux d'endettement grâce à un accès à des prêts solidaires, ...). Par ailleurs, Crois/Sens recrute des spécialistes de la finance d'entreprise et les forme à l'entrepreneuriat du Bien-Vivre. Ces professionnels issus des plus grandes banques, qui souhaitent donner du sens à leur carrière ou préparer leur fin de carrière, vont via un dispositif de mécénat de compétences accompagner les porteurs de projet à travers toutes les

étapes du financement de leur projet : business plan et levée de fonds.

Enfin, une des grandes ambitions de Crois/Sens est de cerner les 40 grandes activités du Bien-Vivre redondantes d'un territoire à un autre - telle qu'une légumerie ou une auberge de jeunesse participative - et de mettre à disposition des business plans types, à adapter aux spécificités du projet porté par l'entrepreneur local. C'est un argument à très forte valeur pour un financier dont le métier est de mesurer le risque des projets qui lui sont présentés.

## Conclusion : Les limites de notre protocole et la nécessité de créer une Fondation pour le Bien-Vivre dans les territoires

Le « Bien-Vivre » est un concept qui mérite d'être creusé scientifiquement, mais également de manière participative, pour mieux décrire les principes qui le fondent et mieux connaître les déterminants qui le favorisent. Pour cela, l'ensemble des acteurs de la recherche académique, mais également les acteurs du territoire, doivent travailler ensemble à construire une méthodologie, approfondir des connaissances, échanger, collaborer... A cette fin, nous proposons de soumettre notre « protocole » à la discussion scientifique et à la contribution citoyenne, via le montage d'une fondation qui permettra de mettre en lien ces acteurs, de trouver des financements pour les expérimentations et les activités de recherche, et de mieux communiquer sur les résultats et données qui en sortiront.

En tant que plateforme numérique publique, ouverte et collaborative, le Wiki est particulièrement adapté pour mettre en place cette « science participative ». L'outil Wiki a de multiples atouts : toutes les réflexions et résultats collectifs sont partagés et ouverts au public, via un Wiki consultable par tous en ligne, pour toucher un public plus vaste. Les chercheurs de la fondation, mais également tout chercheur et citoyen intéressé par la démarche ou le sujet, peuvent y contribuer. La publication en ligne des résultats se fait donc en temps réel. Le Wiki permet de centraliser les informations et de faire connaître largement la démarche et les résultats. Ce type d'outil collaboratif engendre des coûts de gestion et d'administration qui sont moins élevés que les coûts de publication habituels.



Par la mise en commun et la mise à disposition de données - par et pour tous les acteurs qui veulent s'engager sur leur territoire - le but est de formaliser une méthodologie collective pour améliorer le bien-vivre dans les territoires. Ainsi, tous les acteurs bienveillants peuvent collaborer dans le but de faire évoluer le protocole, de l'adapter aux problématiques locales et de le rendre le plus opérant possible. Crois/Sens s'emploie aujourd'hui au montage de cette fondation indépendante, qui poursuivra trois objectifs.

## 1. Des activités de recherche-action

Les chercheurs auront à disposition les terrains d'étude fournis par les expérimentations menées par Crois/Sens dans les territoires animés par les Entrepreneurs du Bien-Vivre. Nous avons pour ambition d'étudier une dizaine de territoires hétérogènes afin d'inclure le plus de paramètres possibles dans la comparaison et de parvenir à une représentativité des situations du territoire national. Les chercheurs indépendants pourront proposer leurs propres territoires d'enquête s'ils le souhaitent ou étudier ceux qui seront proposés par la Fondation.

- La veille et l'amélioration de la méthode de co-innovation par la mobilisation citoyenne

L'une des missions premières des chercheurs de la Fondation sera d'évaluer le « protocole » conçu par Crois/Sens, de vérifier l'adéquation entre ses principes théoriques et sa mise en œuvre sur le terrain et *in fine* de participer à son amélioration par des ajustements nécessaires. Les chercheurs, spécialistes en leur domaine, auront de ce fait une vision thématique mais aussi transversale de l'ensemble des territoires d'expérimentation et ils pourront d'autant plus facilement procéder à des analyses comparatives.

- L'évaluation de l'impact des projets de Bien-Vivre

Afin de garantir aux financeurs impliqués dans les projets de Bien-Vivre que leur financement est utilisé effectivement dans des projets responsables et solidaires, Crois/Sens a conçu une série d'indicateurs que nous nous proposons de rendre contraignants pour l'obtention des financements solidaires que nous nous chargeons de mobiliser dans les projets que nous accompagnons. Les chercheurs de la Fondation, en lien avec des laboratoires de recherche locaux, pourront effectuer le suivi

de l'évaluation des expérimentations menées, via la série d'indicateurs composites déjà développée en partenariat avec l'ESSEC.

- Un observatoire du Bien-Vivre

Enfin, un observatoire du Bien-Vivre sera créé plus spécifiquement sur les enjeux de santé, avec pour mission de mener des études partagées sur les composants du Bien-Vivre dans les territoires. Les objectifs de cet observatoire sont :

- la création d'une base de données sur les différentes dimensions du Bien-Vivre, notamment via les bilans lomet<sup>6</sup> obtenus par les entrepreneurs du Bien-Vivre (cohorte de 500 à 1000 citoyens volontaires dans chaque territoire),
- la remontée d'informations sur les besoins et les pratiques des professionnels de santé de ces territoires,
- la veille et la mise en valeur d'initiatives locales vertueuses.

L'une des sources de données principales proviendra des expérimentations menées par les « entrepreneurs du bien-vivre » déployés dans ces territoires.

## 2. Les expérimentations menées dans les territoires impliqués

Dans les territoires où nous intervenons, les Entrepreneurs du Bien-Vivre seront chargés de mettre en œuvre le protocole et les partis-pris méthodologiques de Crois Sens présentés dans le présent ouvrage. Formés à la méthode ethnographique et aux techniques d'entretien, ils auront pour charge de récolter des données (observations, entretiens...), d'écrire des tribunes sur leur terrain d'action et d'encourager et aider les acteurs de terrain à l'analyse. Ils pourront procéder à une autoévaluation biannuelle du projet en cours pour

---

<sup>6</sup> Les bilans lomet ont été développés par le laboratoire Nutergia (déjà impliqué dans le financement des activités de recherche). Il s'agit d'un questionnaire individualisé, détaillé et complet, qui permet d'établir un bilan nutritionnel rapide, identifiant excès et carences éventuelles, à l'origine des déséquilibres.

vérifier la bonne mise en place des moyens mobilisés et leur adéquation avec l'avancée des résultats attendus.

3. Le portage d'une formation (à terme, via un master ou *Master of Public Affairs MPA*)

A terme, Crois/Sens a pour objectif de développer un partenariat avec un établissement supérieur pour dispenser une formation destinée à former tous les types d'acteurs susceptibles d'intervenir dans l'écosystème de l'innovation (entrepreneur, fonctionnaire, ...).

## Références et outils

### ▪ **Antagonisme, conflit/ consensus, démocratie agonistique**

Blondiaux, Loïc. 2008. *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*, Seuil, Paris : .

Morel, Camille. 2016. *Débat et antagonismes dans l'espace public. Le cas des parcs Lezama et Micaela Bastidas à Buenos Aires*, Thèse de l'Université Paris-Est.

Mouffe, Chantal. 2016. *L'illusion du consensus*, Paris, France : Albin Michel.

### ▪ **Community organizing**

Alinsky, Saul David. 1972. *Rules for radicals: a practical primer for realistic radicals*, New York : Vintage Books.

Talpin, Julien. 2013. « Mobiliser les quartiers populaires », *La vie des idées*, p. 11.

### ▪ **Capacités collectives**

Farvaque, N. et Bonvin, J-M. 2007. « L'accès à l'emploi au prisme des capacités, enjeux théoriques et méthodologiques », *Formation emploi*, n° 98.

Sen, Amartya. 1993. *Ethique et économie*, PUF, Paris.

### ▪ **Communication non-violente**

Rosenberg, Marshall. 1999. *La communication non violente au quotidien*, Editions Jouvence.

### ▪ **Controverse socio-technique /cartographie des controverses**

D. Raynaud, *Sociologie des controverses scientifiques*, Paris, PUF, 2003, p. 8.

Callon, Michel. 2013. « Pour une sociologie des controverses technologiques », in Akrich et Latour (dir.), *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*, Paris : Presses des Mines, p. 135-157.

- **Design thinking/co-design**

Landon, Aurélie. 2015. « De la participation au design thinking, la participation saisie par la nébuleuse des “entrepreneurs militants” », *Actes des 4èmes journées doctorales sur la participation et la démocratie participative*, Lille.

- **Empowerment, capacité/pouvoir d’agir**

Bacqué, Marie-Hélène et Biewener, Carole. 2013. *L’empowerment, une pratique émancipatrice*, Paris, France : La Découverte, DL 2013.

Bacqué, Marie-Hélène, Mehmache, Mohamed et France. Ministère de la ville. 2014. *Citoyenneté et pouvoir d’agir dans les quartiers populaires : pour une réforme radicale de la politique de la ville : rapport au ministre délégué à la ville, juillet 2013*, Saint-Denis, France : les Éditions du CGET.

- **Espace/sphère/débat public**

Habermas, Jürgen. 1986. *L’Espace public : archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*, trad. B. de Launay, Paris : Payot.

Fourniau, Jean-Michel. 2013. « Débat public », in *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation* sous la dir. de I. Casillo, R. Barbier, L. Blondiaux, F. Chateauraynaud, J-M. Fourniau, R. Lefebvre, C. Neveu et D. Salles, Paris : GIS Démocratie et Participation.

- **Fracture numérique et réseaux sociaux**

Granjon, Fabien. 2009. « Inégalités numériques et reconnaissance sociale », *Les Cahiers du numérique*, vol. 5, n° 1

Merklé, Pierre. 2011. *Sociologie des réseaux sociaux*, Paris : La Découverte.

Monoyer-Smith, Laurence. 2017. « Transition numérique et transition écologique », *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, n° 87, n° 3, p. 5-7.

- **Gamification**

Cunningham, Christopher et Zichermann, Gabe. 2011. *Gamification by Design*, O'Reilly Media.

- **Gestion des (biens) communs**

Giraud, Gaël, Rota-Graziosi, Grégoire et Leyronas, Stéphanie (dir.). 2017. *Le développement au prisme des communs*, Bruxelles, Belgique : De Boeck.

- **Indicateurs/évaluation extra-financier(ère)**

Gadrey, Jean et Jany-Catrice, Florence. 2010. *Les nouveaux indicateurs de richesse*, Paris : La Découverte.

Roy, Anne Le et Ottaviani, Fiona. 2016. « Du capital social à la soutenabilité sociale : enseignements d'une démarche locale de construction d'indicateurs de bien-être soutenable », *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, Vol. 7, n°2.

TOGETHER, Réseau International des Territoires de Coresponsabilité. « SPIRAL - Fiche méthodologique 07 - La co-évaluation participative d'une initiative ».

- **Lien social**

Paugam, Serge. 2015. *Vivre ensemble dans un monde incertain*, La Tour d'Aigues, France : Éd. de l'Aube, impr. 2015.

Castells, Manuel. 1972. *La question urbaine*, Paris : Maspero.

- **Méthode Océan bleu**

Chan Kim, W. et Mauborgne, Renée. 2015. *Stratégie Océan bleu. Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Pearson France.

### ▪ **Participation et dispositifs participatifs**

Blondiaux, Loïc et Fourniau, Jean-Michel. 2011. « Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? », *Participations*, vol. 1, n° 1.

Blondiaux, Loïc et Sintomer, Yves. 2002. « L'impératif délibératif », *Politix*, vol. 15, n° 57.

*La démocratie participative. Histoire et généalogie sous la dir. de MH. Bacqué et Y. Sintomer*, Paris : La Découverte.

Gourgues, Guillaume. 2013. *Les politiques de démocratie participative*, Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.

### ▪ **Société Coopérative d'Intérêt Collectif**

Bécuwe, Audrey, Chebbi, Hela et Pasquet, Philippe. 2014. « La SCIC est-elle une solution à l'inégalité des parties prenantes ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 269-270, n° 5, p. 35.

Groupe Picri PAP Scic. 2016. « Les Scic, entreprises de demain : Le multisociétariat à l'épreuve de la gestion », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, n° 340, p. 52.

### ▪ **Territoire innovant /clusters ou pôles de compétitivité**

Desforges, Marc, Cordoba, Vanessa et Gilli, Frédéric. 2013. *Territoires et innovation*, La Documentation Française, Paris.

Porter, Michael E. 2008. « The Five Competitive Forces That Shape Strategy », *Harvard Business Review*, January 2008.

# Guide Smart Citizen pour un territoire d'innovation

---

## Position book

Edité par Crois/Sens.org

12 rue La Bruyère, 75009, Paris - RCS Paris 804 930 030

[info@crois-sens.org](mailto:info@crois-sens.org)

**Tous droits réservés – Crois/Sens.org - 2019**

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayant droit ou ayant cause, est illicite et constitue une contrefaçon, aux termes des articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.