

Entretien

avec Philippe Larédo

« Les grandes ruptures ne sont jamais uniquement technologiques, ce sont des phénomènes qui traversent les usages, les normes, les infrastructures, et qui finissent par redessiner les modes de vie. »

Quels sont, selon vous, les grands points de bascule de ces dernières décennies en matière d'innovation ?

Philippe Larédo — Pour comprendre les transformations actuelles, il faut repartir de l'histoire longue de l'innovation. Les grandes ruptures ne sont jamais uniquement technologiques, ce sont des phénomènes qui traversent les usages, les normes, les infrastructures, et qui finissent par redessiner les modes de vie. L'automobile en est un excellent exemple, elle n'a pas seulement transformé la mobilité, elle a transformé la Société en profondeur : accessibilité à tous à la voiture grâce au démarreur électrique, les trottoirs et l'organisation des villes, les autoroutes, le permis, l'assurance, le transport des marchandises... Elle a également poussé d'autres développements notamment les matériaux en aluminium et surtout le plastique.

On vit au 21^{ème} siècle une vague qui généralise le numérique à toute la Société : avec nos ordinateurs et surtout nos smartphones et leurs applications. J'aime bien l'image de la transformation de la musique avec *i-tunes* qui change complètement non seulement les conditions d'accès, mais l'offre : on ne dépend plus des grosses multinationales du disque, on a accès et on donne l'accès aux mêmes conditions à toutes les musiques du monde. Ce sont ces deux faces qu'il faut penser simultanément : les nouveaux oligopoles mondiaux (GAFAM) mais aussi cette ouverture sans pareille, ces millions de plateformes, ces nouveaux usages (la seconde main par exemple qui change radicalement la distribution de l'habillement).

Il est intéressant de noter l'émergence de nouvelles exigences et la place grandissante qu'occupent les problèmes de Société. Ainsi, plusieurs mouvements peuvent être identifiés. La montée des questions d'environnement, un phénomène long depuis les années 70 qui change d'échelle avec le changement climatique rapide de ces dernières années. Certains de mes collègues chercheurs y voient une 3^{ème} révolution des politiques de recherche et d'innovation, avec un rôle pro-actif des pouvoirs publics pour une transition écologique et sociale de nos Sociétés. De plus, l'énergie redevient une question centrale (sortir des fossiles, généralisation progressive des énergies dites renouvelables, nouveaux concepts de nucléaire...). Associé à cela on constate l'arrivée d'une nouvelle série de valeurs sur la finalité des innovations qui questionne les politiques (à toutes les échelles), elle pousse à l'engagement des citoyens et des habitants sur les problèmes qui les concernent, génère progressivement d'autres approches de l'entreprise (CSR, entreprises à mission...).

Cela se traduit par des nouvelles formes et de nouvelles modalités d'innovation : innovation responsable, innovation participative, innovation élargie, innovation sociale, etc. À ce mouvement sociétal s'ajoute la réapparition de la question géopolitique, qui amorce un retour de la guerre (et pas seulement la guerre froide ou économique). Rien n'est dit aujourd'hui sur les équilibres entre ces différents mouvements, mais cela a des implications fortes sur nos manières de concevoir et de gouverner les politiques d'innovation, que je distingue des politiques de recherche. Les politiques d'innovation se focalisent sur la fabrication des transformations dans la Société et les politiques de recherche qui sont centrées sur la fabrique des connaissances qui permettent ou facilitent ces transformations.

Les politiques publiques d'innovation sont-elles encore adaptées aux défis actuels ?

PL — On est passé de politiques substantielles (la création de nouvelles industries, le soutien à certains secteurs industriels prioritaires) à des politiques procédurales qui s'incarnent à travers le soutien à la compétitivité des entreprises dont les outils principaux en France sont le Crédit d'Impôt Recherche, l'avance sur projet de Bpifrance et le soutien à l'émergence de nouveaux entrepreneurs (startup, French tech...). Avec, il faut oser le dire, des « miettes » pour l'ESS ou pour l'innovation sociale. Il n'en va pas de même aux autres échelles publiques : régions, départements, villes et agglomérations. L'espace pertinent pour l'action publique n'est plus la nation, mais le territoire. Ce sont les villes et les intercommunalités qui transforment les manières de vivre, de consommer, de se déplacer. L'in-

novation « du quotidien » se joue localement. Et c'est l'un des grands défis actuels. Les infrastructures numériques ou énergétiques peuvent être pensées qu'à l'échelle européenne. Elles sont lourdes, complexes, massives. Mais les transformations concrètes (ce que les gens mangent, comment on se déplace, comment on trie nos déchets...) se jouent dans les territoires, à l'échelle des intercommunalités. Les valeurs, les préférences, les pratiques s'y élaborent. La vie associative y est décisive ; quand on compte le nombre d'associations présentes sur un territoire, on saisit immédiatement la dynamique d'engagement et de transformation. L'innovation sociale s'inscrit donc à cette échelle : celle où les problèmes sont vécus, identifiés, discutés, et où les réponses peuvent être expérimentées. La difficulté est de tenir ensemble ces deux mondes : infrastructures et territoires, qui ne fonctionnent ni au même rythme, ni avec les mêmes logiques.

Vous évoquez l'émergence de nouveaux acteurs (intermédiaires, tiers-secteur, etc.) dans le domaine de l'innovation, en quoi sont-ils importants ?

PL — Depuis quelques années, on voit apparaître en France un paysage d'acteurs encore invisibles : 500 à 1 000 structures hybrides, souvent petites, très professionnelles, qui accompagnent les transformations sociales, facilitent les projets collectifs, structurent l'action dans les territoires. Des sortes de « petits Ellyx », si l'on veut. Ces entités jouent un rôle similaire à celui que les consultants ont pu avoir dans la transformation des organisations, mais dans un contexte social et environnemental. Beaucoup perçoivent ces acteurs comme une nouveauté, mais leur rôle

dépasse celui d'un simple intermédiaire ou consultant : ils sont des professionnels indispensables à la conduite des transformations sociales et environnementales, surtout dans un contexte de changement climatique et de transition sociétale.

Le terme de « tiers-secteur » ne suffit pas : historiquement, il renvoie à l'idée du « tiers-État » dans la construction de la démocratie ; ni le clergé, ni la noblesse, mais le reste. Il faut élargir la définition pour inclure tous ceux que l'on ne nomme pas toujours mais sans lesquels l'innovation sociale ne pourrait se déployer. Ces acteurs constituent une nouvelle forme organisationnelle qui pourrait devenir centrale, mais qui n'est ni un outil de conception, ni de pilotage, ni de financement. Il est donc nécessaire de trouver un terme qui ne soit ni « intermédiaire » ni « consultant », mais qui qualifie ce nouveau domaine de compétences et ce secteur d'activité. L'innovation sociale dépend à la fois des citoyens et habitants, mais aussi de professionnels capables de structurer, accompagner et rendre visible les initiatives.

Si l'innovation sociale devient centrale, il faudra disposer de structures professionnelles pour ces entités, permettant de les former, de les organiser et de leur donner de la visibilité. Actuellement, il manque des outils de financement : ni Bpifrance, ni le CIR ne soutiennent directement ces initiatives. Il faut construire des modèles alternatifs, comme celui des fondations d'utilité publique qui financent l'innovation via une machinerie décentralisée, permettant à des acteurs locaux d'investir avec un soutien indirect de l'État. La professionnalisation de ces

acteurs est essentielle : ces intermédiaires deviennent les porte-paroles de nouvelles modalités de transformation sociale. Cela soulève aussi la question de la pertinence du terme “innovation”, qui évoque davantage la création de produits et services pour un marché que la recherche de solutions concrètes à des problématiques de vie quotidienne.

Quelles pistes ou orientations vous semblent essentielles pour repenser l'innovation dans les années à venir ?

PL — Les débats actuels sur la transformation de la mobilité urbaine illustrent bien les limites d'une approche technocentrée qui consisterait à mettre des portiques de paiement, des taxes et à la régulation de l'accès aux parkings. Elles traduisent surtout le contrôle des infrastructures par les villes et déterminent, pour des décennies, l'univers des possibles. Les agglomérations jouent un rôle central dans le quotidien des citoyens, mais elles n'identifient que rarement ces transformations comme des politiques d'innovation à part entière. Chaque service agit selon ses logiques, sans vision globale et la question de gérer la transformation à long terme reste largement à construire.

Cependant, face aux enjeux du changement climatique et de la transition sociétale, l'échelle pertinente sera celle des villes et non des régions : c'est dans ces espaces que se joueront les transformations sociales et environnementales de demain.

L'enjeu principal est donc ce que nous ne savons pas encore faire : construire un processus continu de transformation, depuis l'émergence d'un problème jusqu'à sa traduction en projet, puis la généralisation des solutions pour éviter de réinventer ce qui a déjà été fait. Cela implique également de repenser les modèles de financement : les fonds actuels restent fragmentés et insuffisants. Il serait nécessaire de labelliser des fonds dédiés à l'innovation sociale et de créer un environnement fiscal et réglementaire favorable pour soutenir ces initiatives.

Pour les acteurs comme Ellyx, il existe déjà des formes de professionnalisation et de structuration : associations professionnelles, plateformes, séminaires, forums. Mais ces initiatives restent éclatées. Ceux qui développent des programmes de recherche portent une responsabilité collective : rendre visibles les innovations, partager les pratiques et créer des conditions favorables pour que l'innovation sociale devienne structurante.

Philippe Larédo est directeur de recherche à l'Université Paris-Est (Ecole des Ponts, Institut francilien recherches et innovations en sociétés, IFRIS), et professeur à l'Université de Manchester (Manchester Business School, Manchester Institute of Innovation Research, MIOIR).

« L'enjeu principal est ce que nous ne savons pas encore faire : construire un processus continu de transformation, depuis l'émergence d'un problème jusqu'à sa traduction en projet, puis la généralisation des solutions pour éviter de réinventer ce qui a déjà été fait. »