



**HAL**  
open science

# Transformer le système face aux grands challenges par l'expérimentation d'utopies “ pragmatiques ” : le cas des Territoires Zéro Chômeurs Longue Durée

Mathias Guérineau, Julien Kleszczowski, Julie C. Mayer

## ► To cite this version:

Mathias Guérineau, Julien Kleszczowski, Julie C. Mayer. Transformer le système face aux grands challenges par l'expérimentation d'utopies “ pragmatiques ” : le cas des Territoires Zéro Chômeurs Longue Durée. XXXIème conférence de l'AIMS, May 2022, Annecy, France. hal-04147166

**HAL Id: hal-04147166**

**<https://hal.science/hal-04147166v1>**

Submitted on 30 Jun 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License



# **Transformer le système face aux *grands challenges* par l'expérimentation d'utopies « pragmatiques » : le cas des Territoires Zéro Chômeurs Longue Durée**

**Guérineau, Mathias**

**Nantes Université, IAE de Nantes, LEMNA**

[mathias.guerineau@univ-nantes.fr](mailto:mathias.guerineau@univ-nantes.fr)

**Kleszczowski, Julien**

**ISG**

[julien.kleszczowski@isg.fr](mailto:julien.kleszczowski@isg.fr)

**Mayer, Julie**

**École Polytechnique, CRG-i3 (CNRS UMR 9217)**

[julie.mayer@polytechnique.edu](mailto:julie.mayer@polytechnique.edu)

---

## **Résumé**

Alors que les défis sociétaux qualifiés par la notion de “grands challenges” invitent à repenser radicalement l'action collective organisée, la littérature peine encore à générer de manière normative des pratiques et modalités d'action conduisant à la transformation des systèmes. Cet article s'appuie sur la perspective dite de l'innovation sociale transformatrice pour définir “l'utopie pragmatique”, comme une action collective consistant à expérimenter une utopie tout en transformant le système de façon itérative et multi-vocale. Nous étudions le cas de l'expérimentation Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée, en tant qu'utopie pragmatique visant à éradiquer le chômage, par une approche radicalement différente de l'emploi. Notre analyse montre que la capacité d'une telle utopie à interpellier le système et à poser les prémisses d'une transformation plus structurelle repose sur la capacité des acteurs à gérer les tensions émergeant de la nature complexe, incertaine et évaluative du grand challenge visé.

**Mots clés** : Grand Challenge, Utopie, expérimentation, innovation sociale

---

# **Réorganiser le système face aux *grands challenges* par l'expérimentation d'utopies « pragmatiques » : le cas des Territoires Zéro Chômeurs Longue Durée**

## **1.INTRODUCTION**

“Fin du monde, fin du mois, même combat ?” Telle a été la question soulevée par la crise des gilets jaunes qui a secoué la France entre 2018 et 2020, cristallisant la difficile réconciliation entre les impératifs de mesures écologiques structurelles et les préoccupations concrètes des individus au quotidien. En parallèle, le procès de l’Affaire du Siècle, poussé par des associations et citoyens insatisfaits de la prise en compte par le gouvernement des propositions formulées par la Convention Citoyenne pour le Climat en 2019, souligne les clivages que génère la recherche de réponses aux défis écologiques et sociétaux auxquels nos sociétés font face, étant donné leur ampleur et leur complexité.

Qualifiés - parmi d’autres concepts - de “grand challenges” (George et al., 2016 ; Ferraro, 2015), ces défis se traduisent en sciences de gestion par la démultiplication d’appels à repenser et transformer radicalement le fonctionnement des organisations (Wright & Nyberg, 2020; Howard-Grenville, 2021). Plusieurs approches théoriques se sont structurées pour mettre en lumière les modalités d’action répondant au caractère à la fois incertain, complexe et évaluatif des grands challenges (Ferraro et al., 2015). Dans une approche normative, certains considèrent que la résolution des grands challenges exige d’abord de redéfinir les paradigmes et valeurs qui fondent l’action organisationnelle (Biggart, 2016; Gümüşay & Reinecke, 2021). Plusieurs travaux ont ainsi mis en avant l’utopie dite « réaliste » comme un moyen de projeter une vision future normative, voire idéaliste, dans le présent (Reinecke, 2018 ; Reedy et al., 2016).

Toutefois, la compréhension du pouvoir transformateur d’une utopie vis-à-vis du système dominant, dans laquelle elle s’encastre, reste limitée. Nous mobilisons donc la perspective multi-niveau et les connaissances qu’elle offre sur les innovations sociales transformatrices (Pel et al; 2020; Avelino et al, 2019), pour introduire le concept d’utopie « pragmatique », une forme d’utopie réaliste définie comme une action collective consistant à expérimenter une utopie tout en transformant le système de façon itérative et multi-vocale. Nous posons ainsi la question de

recherche suivante : quels sont les mécanismes transformateurs à l'œuvre dans l'expérimentation d'une utopie pragmatique ?

Cet article s'appuie sur une étude de l'expérimentation nationale "Territoires Zéro Chômeur Longue Durée" (TZCLD), visant à éradiquer le chômage de longue durée, sur la base de trois considérations : "aucun salarié n'est inemployable, tout le monde a le droit à un travail, et l'argent ne manque pas". Issue d'une initiative portée par des associations, l'expérimentation propose une approche innovante et systémique de l'emploi des chômeurs de longue durée au niveau territorial. Dix premiers territoires ont expérimenté le dispositif, suite à une première loi votée en 2016. Les territoires concernés créent des "entreprises à but d'emploi" (EBE), employant des personnes éloignées durablement de l'emploi sur des activités non couvertes sur le territoire (recyclage, travaux d'entretien des espaces verts, livraison de repas ou encore le transport solidaire, etc.). Sujette à de multiples évaluations et controverses, l'expérimentation doit être étendue à 50 territoires supplémentaires, et vise une généralisation du dispositif en 2026, ainsi que l'instauration d'un "droit à l'emploi".

Sur la base d'une observation participante longitudinale depuis un an et demie, d'un recueil documentaire et d'entretiens, nos résultats montrent comment l'expérimentation TZCLD traduit l'utopie initiale de « l'emploi pour tous » en différents principes d'action, incarnés par les entreprises à but d'emploi (EBE). Cette recherche contribue à révéler les voies d'actions organisationnelles en réponse aux grands challenges. Nous révélons les pratiques par lesquelles les acteurs tentent de résoudre les tensions émergeant à différentes échelles dans la gestion de la complexité, de l'incertitude et du caractère évaluatif inhérents à l'ambition du dispositif. Nous montrons que les mécanismes transformateurs associés à ces pratiques et discutons leurs limites. Nous ouvrons enfin des voies de réflexion pratiques pour dépasser les clivages émergeant de la fréquente collision entre les prérogatives institutionnelles et les préoccupations citoyennes quotidiennes dans les projets de transition.

Après avoir introduit notre cadrage théorique, articulant la littérature sur les grands challenges et la perspective théorique multi-niveaux, nous présentons la méthodologie d'étude du cas TZCLD. Nous exposons ensuite nos résultats, en décrivant l'expérimentation en tant qu'utopie pragmatique, et en révélant les mécanismes transformateurs à l'œuvre. Nous concluons par une discussion des contributions, limites et voies de recherche futures.

## 2.CADRAGE THEORIQUE

### 2.1.RENOUVELER LES MODES D'ORGANISATION FACE AUX GRAND CHALLENGES : LE RÔLE DE L'UTOPIE

#### 2.1.1. Les grands challenges en tant que contexte d'action complexe, incertain et évaluatif

Depuis quelques années, la littérature en sciences de gestion s'est intéressée aux « grands challenges » comme formulation de problèmes globaux pouvant être possiblement résolus par des efforts coordonnés et collaboratifs (George et al., 2016). Les grands challenges s'inscrivent dans un ensemble de notions telles que les « *wicked problems* » (DeFries & Nagendra, 2017; Rittel & Webber, 1973), l'Anthropocène (Wright et al., 2018) ou les « *planetary boundaries* » (Rockström et al., 2009; Whiteman et al., 2013), reconnaissant l'existence de phénomènes complexes, incertains et de grande ampleur auxquels l'humanité est confrontée de façon imminente. Les grands challenges en constituent une traduction managériale spécifique, mettant l'accent sur l'hypothèse que ces problèmes peuvent être, au moins partiellement, gérés ou surmontés, créant ainsi une opportunité pour le renouvellement de l'action collective organisée (Gehman et al., 2021). Le concept recouvre des problèmes de multiple nature, sociales (inégalités, discriminations, malnutrition, etc.), écologiques (dérèglement climatique, effondrement de la biodiversité, pollution, etc.), économiques (précarité, vulnérabilité des systèmes financiers globalisés, etc.) ou politiques (corruption, flux migratoires, etc.). Gümüşay et al. (2022) le qualifient ainsi de concept “parapluie” (Hirsch & Levin, 1999), facilitant les interactions entre les travaux de courants théoriques distincts.

Bien qu'assumant la variété de réalités recouvertes par les grands challenges, les auteurs à l'origine du concept en ont proposé une conceptualisation articulée autour de leur caractère *complexe, incertain et évaluatif* (Ferraro et al., 2015; Gehman et al., 2021). Premièrement, les grands challenges se caractérisent par leur *complexité*, entendue de façon endogène, comme la capacité limitée des individus et des organisations à construire une représentation et une compréhension claire des phénomènes à l'œuvre, ainsi que des liens de causalité qui les régissent (Meillassoux & Brassier, 2008). Deuxièmement, les grands challenges renvoient à des situations de forte *incertitude*, celle-ci étant reconnue comme en partie inéluctable : les tentatives de prévoir le futur avec précision et certitude (Funtowicz & Ravetz, 1993) étant vaines, il s'agit alors non pas de gérer l'incertitude pour la réduire, mais de gérer malgré l'incertitude. Troisièmement, les grands challenges se révèlent être des phénomènes *évaluatifs* (“*evaluative*” en anglais): leur portée dépassant les frontières juridictionnelles des organisations et des territoires, elle donne lieu à l'émergence de nouveaux cadres normatifs

pour régir l'action collective (Gümüşay, Claus et Amis, 2020). Ces premières théorisations du concept de grand challenge s'ancrent dans une logique de pragmatisme institutionnel, en suggérant une réponse par des actions « robustes » (Ferraro et al., 2015 ; Gehman et al., 2021 ; Padgett & Ansell, 1993), reposant sur plusieurs principes : une action structurelle par une coordination entre une pluralité de parties prenantes, une institutionnalisation d'artefacts permettant l'action coordonnée (principes, feuilles de route, indicateurs, etc), et une dimension pratique, fondée sur l'expérimentation locale d'actions par lesquelles les acteurs améliorent leur capacité à résoudre des problèmes à plus large échelle.

### **2.1.2. Des actions pragmatiques en réponse aux grands challenges**

L'appel à rechercher de nouvelles formes d'actions pragmatiques a engendré plusieurs ramifications de travaux académiques, assez hétérogènes, tant dans la façon de conceptualiser les grands challenges et de s'y rattacher explicitement, que dans la place accordée aux modèles managériaux dominants dans les problèmes soulevés et solutions proposées. Il a notamment donné lieu à un corpus relativement vaste d'études en stratégie qualifiant leur contexte empirique observé en tant que « grand challenge » (Grodal et O'Mahony, 2017 ; Jarzabkowski et al., 2019). La notion y est alors mobilisée davantage pour souligner ou conceptualiser le caractère systémique, complexe et persistant d'un problème stratégique à résoudre, que comme un cadre pour renouveler radicalement les formes d'action collective (voir Grodal et O'Mahony, 2017). D'autres études s'intéressent plus spécifiquement à la façon dont les institutions en place se mobilisent face aux grands challenges, observant qu'elles se heurtent aux freins inhérents à la transformation d'un système dans son ensemble : l'existence de résistances institutionnelles, l'émergence de tensions et de paradoxes liés à la multitude de parties prenantes (Jarzabkowski et al., 2019), le décalage entre des enjeux globaux et locaux (Putnam et al., 2016 ; Tracy & Creed, 2017), ou encore la difficulté à faire sens pour resituer l'action locale à l'échelle globale des grands challenges (van der Giessen et al., 2021). Néanmoins, les propositions découlant de ces travaux étant construites à partir de l'extrapolation ou de l'évolution incrémentale de modèles gestionnaires occidentaux institutionnalisés, elles ne portent pas de remise en question forte du système existant.

Ainsi, pour une partie des chercheurs travaillant sur le sujet, sans remise en question radicale des principes d'action collective qui structurent les organisations et les institutions existantes, les grands challenges demeureront des problèmes persistants (Howard-Greenville et al., 2014). En effet, de nombreux auteurs considèrent qu'il est illusoire de vouloir résoudre ce type de problème particulièrement disruptif sans remise en cause radicale des logiques d'action qui sous-tendent les institutions en elles-mêmes (Nyberg et Wright, 2020). Dans une approche plus

critique, certains considèrent que l'origine de ces problèmes se trouve justement dans l'incompatibilité des logiques d'action dominantes avec un fonctionnement harmonieux entre les humains, et avec la nature (Banerjee, 2012). Ils appellent ainsi à une redéfinition plus profonde et radicale des paradigmes qui fondent l'action organisationnelle (Biggart, 2016; Gümüşay & Reinecke, 2016), et insistent sur l'importance de reconstruire une vision collective pour guider l'action.

Pour repenser les principes d'action collective en rupture avec le système existant, la production de récits et imaginaires a fait l'objet de nombreuses théorisations. Dans une visée prédictive, certains auteurs étudient la façon dont les acteurs projettent une vision du futur et y associent des réponses organisationnelles (Levy & Spicer, 2013 ; Zanoni et al., 2017) : les représentations construites autour de l'idée d'ère de l'Anthropocène (Alcaraz et al., 2016); les imaginaires politiques du changement climatique (Milkoreit, 2017) ou encore les imaginaires de la permaculture comme façon de projeter des visions alternatives face à l'Anthropocène (Roux-Rosier et al., 2018). Ces travaux considèrent que les discours et les pratiques en réponse aux problèmes posés par les défis sociétaux donnent lieu à une construction de sens d'un futur distant (Augustine et al., 2019), préfigurant de potentiels futurs modes d'organisations établis. Une perspective à visée plus normative entrevoit dans ces grands défis une nécessité de questionner, voire de renverser les paradigmes gestionnaires établis (Nyberg & Wright, 2020 ; Heikkurinen et al, 2021), considérés comme une partie des causes des problèmes écologiques, économiques, politiques et sociaux contemporains. Dès lors, « plutôt que d'extrapoler des futurs états du monde à partir du présent, nous avons besoin d'une recherche guidant de nouvelles conceptions normatives du futur » (Gümüşay et Reinecke, 2021, p.3). A noter que les travaux en sciences de gestion proposant de refonder les grands principes de management sont nombreux, éparpillés et pour certains relativement anciens (Shrivastava, 1995; Starik & Rands, 1995). Bien au-delà des grands challenges, ceux-ci introduisent de nouveaux paradigmes tels que l'écocentrisme (Gladwin et al., 1995 ; Heikkurinen et al., 2021, Banerjee, 2012), renversant le rapport de domination de l'Homme sur la nature. Dans ce courant, des questionnements critiques s'adressent ainsi explicitement aux approches managériales établies. Ces approches considèrent l'impératif de transformer radicalement les logiques d'action du système dominant dans son ensemble pour résoudre les grands challenges (Gümüşay et al., 2022; Biggart, 2016). Elles questionnent les possibilités de penser autrement l'action organisée, en projetant des scénarios futurs, en évaluant et extrapolant des expérimentations actuelles, en critiquant les modèles établis, ou en projetant un idéal pour engendrer l'action. En particulier, cette dernière branche, dans laquelle s'inscrit cet article, pose l'utopie comme un moyen de transformer le

présent, en construisant des réponses à un idéal rompant avec l'ordre social existant (Ricoeur, 1986).

### **2.1.3. L'utopie réaliste, une forme d'action pragmatique ?**

A l'origine, l'utopie renvoie à une production imaginaire caractérisée par un éloignement excessif de la réalité (Picard & Lanuza, 2016). En particulier, les utopies dites « réalistes » (Wright, 2010) ou « concrètes » (Bloch, 1952), renvoient au processus social par lequel des acteurs cherchent à s'organiser autrement. En cela, l'utopie réaliste porte une fonction créatrice, et potentiellement transformatrice : en s'émancipant des contraintes cognitives imposées par les structures sociales existantes (Burrell et Morgan, 1979), les acteurs pratiquant l'utopie peuvent imaginer des réponses radicalement innovantes à des problèmes communs. Souvent portée par des groupes sociaux spécifiques (Trouvé, 2005), l'utopie réaliste peut donner vie à des formes de réponses multiples, de la plus informelle à la plus strictement encadrée (Grey et Garsten, 2002 ; Picard & Lanuza, 2016). L'intérêt de l'utopie réaliste réside dans le fait qu'elle ne porte pas uniquement sur son contenu narratif, mais également sur les réponses concrètes imaginées en réaction à ce contenu narratif, ainsi que sur les pratiques par lesquelles ces réponses concrètes sont expérimentées et déployées. Elle préfigure de potentielles futures modalités d'organisation en les créant dans "ici et maintenant" (Reedy, King & Coupland, 2016; Reinecke, 2018). L'utopie réaliste s'entend donc comme un processus d'expérimentation sociale, ancré dans une narration normative en rupture volontaire avec la réalité, pour produire des réponses à un problème collectif.

Pour étudier les utopies réalistes, de nombreux chercheurs se sont focalisés sur des formes alternatives d'organisations, telles que des communautés spirituelles ou écologiques, des coopératives, ou d'autres formes de collectifs à mission en périphérie du système (Reinecke & Gümüşay, 2021) : les mouvements féministes (Dorion, 2017), les AMAPs (Ouahab & Maclouf, 2019) ou les coopératives alimentaires (Gauthier et al., 2019), en sont des exemples. Ces « organisations alternatives » ont pour projet d'organiser autrement que par des logiques dominantes, voire plus radicalement de contester l'ordre capitaliste (Barin-Cruz et al., 2017). Elles renvoient souvent à des groupes sociaux rejetant explicitement le leadership et la hiérarchie en place, et leur préfèrent des modes d'organisations plus horizontaux (Parker, 2012). Les organisations alternatives se positionnant en contestation au système dominant, leur étude est souvent centrée sur leur façon particulière de s'organiser, plutôt que sur les mécanismes de résolution de problèmes à plus grande échelle. Par ailleurs, les utopies y sont portées par des acteurs agissant à petite échelle ou en marge du système, laissant ainsi sans réponse la question du possible passage à l'échelle des alternatives qu'elles expérimentent. Le potentiel



transformateur des utopies réalistes reste donc une question sans réponse claire. Comme l'indiquent Gümüzay et Reinecke (2021, p.4) : « *le principal défi pratique et conceptuel de ces formes alternatives d'organisation est précisément qu'elles sont « alternatives » ; elles prennent la forme d'enclaves sociales à petite échelle en périphérie. Elles doivent être « traduites » pour le centre de la société, ou mises à l'échelle, sans perdre l'essence de ce qui les a rendues inspirantes en premier lieu* ».

Instaurer dans le système établi une utopie en rupture avec celui-ci peut sembler paradoxal, et pose de multiples questions quant au(x) processus organisationnels associés. C'est pourtant ce vers quoi convergent les conclusions des divers travaux précédemment évoqués. Celles-ci appellent à dépasser la traditionnelle dichotomie entre le niveau local et global, entre le système et les alternatives en marge. Pour cela, nous avançons dans cet article l'idée qu'utopie réaliste et action pragmatique portée par le système ne s'opposent pas nécessairement, et peuvent s'associer, dans une forme hybride d'« utopie pragmatique ». Cette forme d'utopie implique que le système expérimente lui-même, de façon itérative et coordonnée, avec des acteurs à différents niveaux, sa façon de répondre aux grands challenges. Pour aborder un tel processus et en ouvrir la boîte noire, nous nous tournons vers la perspective théorique des « *transitions studies* », afin de lui emprunter des cadres conceptuels multi-niveaux mettant l'accent sur le processus transformateur d'un processus d'innovation sociale.

## **2.2.L'UTOPIE PRAGMATIQUE COMME INNOVATION SOCIALE TRANSFORMATRICE (IST) : UNE PERSPECTIVE MULTI-NIVEAUX**

### **2.2.1. L'innovation sociale comme une constellation de pratiques en réponse aux grands challenges**

Si les traditions théoriques sont anciennes (Ayob, Teasdale, & Fagan, 2016; Godin, 2015) et les débats riches sur ce qu'est une innovation sociale (Solis-Navarrete, Bucio-Mendoza, & Paneque-Gálvez, 2021; van der Have & Rubalcaba, 2016), certaines caractéristiques de cette dernière sont tout de même partagées (cf annexe 1). L'innovation sociale (IS) se définit comme la génération de nouvelles idées qui vont permettre de satisfaire certains objectifs sociaux (Mulgan, 2006), ou encore comme l'ensemble des activités et services innovants qui permettent de satisfaire des besoins sociaux non satisfaits (Cajaiba-Santana, 2014; loi ESS, 2014). Généralement, cette première forme de définition renvoie à un processus de transformation des schémas de pensée, comportements, relations sociales, institutions et structures sociétales

(Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010), qui vont permettre de générer des bénéfices pour les individus, les collectifs, les organisations, la société, voire l'environnement au-delà des concepteurs et promoteurs de cette transformation (Stephan, Patterson, Kelly, & Mair, 2016). Dès lors, cette définition encapsule une pluralité de modèles qui identifient des « pratiques » dans des contextes variés, où l'innovation va générer différentes formes de valeurs autres qu'économique - sociale, environnementale, institutionnelle, culturelle et politique - dans le but d'améliorer *in fine* le bien-être des populations.

Néanmoins, pour de nombreux chercheurs (De Pieri & Teasdale, 2021; Pel et al., 2020; Westley & Antadze, 2010; Solis-Navarrete et al, 2021), ce socle commun peut être porteur de confusion théorique et empirique, puisqu'il renvoie à deux acceptions différentes de l'IS (De Pieri et Teasdale, 2021). D'un côté les approches dites « *market-based* » qui vont reconnaître comme innovation sociale toutes activités, processus, pratiques permettant même marginalement d'améliorer la « quantité ou la qualité » de vie (Pol & Ville, 2009) et de l'autre côté, une définition plus forte de l'IS fondée sur « l'*empowerment* » vue comme l'ensemble du processus et de ses outputs qui permettent de générer des changements radicaux dans les relations sociales, la capacité à agir collectivement, les arrangements politiques et modes de gouvernance (Avelino et al., 2019). Dans cette dernière acception, l'innovation sociale a pour principal objectif la « transformation des institutions » (Avelino et al., 2019) et des « relations humaines » (Moulaert & MacCallum, 2019; Moulaert et al., 2005), et porte donc en elle ce potentiel de transformation radicale des relations de pouvoirs existantes tout en facilitant l'*empowerment* de la société dans toutes ces composantes. En d'autres termes, afin de participer à la résolution de grands challenges et favoriser l'émergence de modèle socio-technique plus durable, nous proposons de considérer théoriquement l'innovation en générale et l'innovation sociale en particulier comme étant par essence *transformatrice*.

### **2.2.2. Des mécanismes transformateurs sous-jacents à l'innovation sociale**

L'innovation transformatrice (*transformative innovation*) est un cadre théorique issu des études sur les transitions (*transition studies*) (Geels, 2002, 2005; Grin et al., 2010; Köhler et al., 2019; Markard et al., 2012) permettant d'analyser l'articulation à différents niveaux (les niches où se situent les innovations ou expérimentations radicales, les régimes sociaux-techniques dominants et le paysage macro institutionnel) des changements radicaux générés par les innovations. Ces changements peuvent s'opérer sur différents éléments comme les infrastructures, les compétences individuelles et organisationnelles, les cadres juridiques, les

structures industrielles, des préférences des consommateurs, la culture, etc. permettant de reconfigurer les systèmes sociotechniques vers des modèles plus durables (Garud, Gehman, & Giuliani, 2016; Schot & Geels, 2008; Schot & Steinmueller, 2018). C'est dans cette perspective stimulante que s'est construite toute une littérature, désignée sous le terme de “*middle range theory of social innovation*”, qui tente à la fois de rendre compte empiriquement des phénomènes en jeu tout en proposant des cadres théoriques plus normatifs permettant de comprendre comment parvenir à critiquer, altérer ou remplacer les institutions dominantes en se centrant sur le caractère social de ces transformations (Haxeltine et al., 2017).

Dans cette perspective dite d'innovation sociale transformatrice (IST), l'IS se définit alors comme la capacité de renouveler et réinventer les relations sociales, impliquant de nouvelles pratiques pour faire, organiser, cadrer les problèmes et comprendre (DOFK en anglais pour *doing, organizing, framing & knowing*) (Avelino, Wittmayer, Kemp, & Haxeltine, 2017; Haxeltine et al., 2017; Pel et al., 2020; Strasser, de Kraker, & Kemp, 2019). L'IST est donc à la fois un processus de changement des relations sociales entre les individus ou groupes d'acteurs (producteurs et consommateurs, gouvernées et gouvernants, etc.) mais aussi avec des strates plus larges que celles composant uniquement la sphère sociale (la nature, le système productif, la culture, etc.) et, en même temps, une propriété qualitative des idées, des objets et des activités et/ou des personnes qui font l'IS. A travers l'institutionnalisation de formes nouvelles de pratiques ou de pratiques marginalisées, anciennes voire oubliées, les mêmes modalités permettent, presque en miroir, de transformer les pratiques dominantes.

### **2.2.3. L'utopie pragmatique comme innovation sociale transformatrice**

Si l'IST apporte un cadre d'analyse normatif pertinent pour comprendre et agir sur un problème complexe, elle invite surtout à poser la question des modalités concrètes d'action de ces transformations, ainsi que leur articulation les unes aux autres à différents niveaux (du local au global). En d'autres termes, comment assurer le « passage à l'échelle » qui permet la transformation du système, et quels en sont les leviers ? Une littérature émergente tente de répondre à cette question (Lam et al., 2020), caractérisant cette phase aval de la transformation. Ce champ de la littérature souligne d'une part le besoin de sortir des modèles construits uniquement sur les mécanismes de marché (Rogers, 2010), mais aussi comment mieux prendre en compte les nombreux paradoxes générés par l'IST du fait qu'elles sont par nature fortement ancrées dans leur contexte local de création générant un fort risque de capture, appropriation

ou marginalisation par les institutions dominantes (Bauler et al., 2017; Geels, 2014; Pel et al., 2020).

L'articulation du local et du global s'appuie donc sur différents types de trajectoires de passage à l'échelle (Bauwens, Huybrechts, & Dufays, 2020; Gorissen, Spira, Meynaerts, Valkering, & Frantzeskaki, 2018; Westley, Antadze, Riddell, Robinson, & Geobey, 2014). Le passage à l'échelle permettant l'institutionnalisation des nouvelles pratiques portées par l'innovation s'effectue par la mise en réseau d'IS locales. Le partage et la construction commune de récits de changements (*narratives of change*) en constituent l'un des principaux moteurs. Les récits de changement sont définis comme : « l'ensemble des idées, concepts, métaphores, discours ou récits sur la transformation de la société. » (Wittmayer et al., 2019). C'est cet aspect en particulier qui permet selon nous de cadrer théoriquement l'utopie pragmatique comme moteur de la transformation et de la possible résolution des grands challenges. En effet c'est le mouvement à la fois réflexif et performatif d'une narration ancrée dans des pratiques concrètes qui permet aux IS de transformer les structures de nos sociétés. En d'autres termes, l'utopie pragmatique que nous proposons de définir conceptuellement renvoie à cette forme de préfiguration portée par les IST qui permet à la fois d'articuler de nouvelles pratiques, tout en s'engageant de manière concomitante dans la construction de la réalité à travers des nouvelles narrations. C'est ce double mouvement entre narration et pratique qui permet alors de donner un guide pour l'action dans l'incertitude vers des futurs désirés, mettant en avant le rôle clé de l'évaluation (Loorbach, 2010; Loorbach & Rotmans, 2010; Luederitz et al., 2017). En précisant ainsi le concept d'utopie pragmatique, nous pouvons examiner les mécanismes transformateurs à travers différents niveaux d'action, et poser la question de recherche suivante : quels sont les mécanismes transformateurs à l'œuvre dans l'expérimentation d'une utopie pragmatique ? Nous y répondons au travers de l'étude du cas de l'expérimentation Territoires Zéro Chômeurs Longue Durée (TZCLD).

### **3.METHODOLOGIE**

#### **3.1.CHOIX DU TERRAIN : LE CAS « TERRITOIRES ZÉRO CHÔMEURS LONGUE DURÉE » (TZCLD)**

L'étude empirique s'appuie sur une étude de cas unique : le projet Territoires Zéro Chômeurs de Longue Durée (TZCLD), une expérimentation nationale visant à lutter contre le chômage de longue durée. Cette dernière représente une utopie réaliste du fait même de son histoire et de ce

qu'elle propose de transformer. En France, la question du chômage touche près de 10% de la population et, le chômage dit de longue durée (personne cherchant activement du travail depuis au moins un an) représente près de 3% de la population selon l'INSEE. Hors il est depuis longtemps considéré que le chômage de longue durée fait subir un coup effroyable pour la société (Tcherneva, 2021) tant du point de vue social, économique, de santé publique,....., l'éradiquer est donc crucial malgré les difficultés et la complexité apparentes. Cette éradication du chômage de longue durée est un rêve longtemps porté par Patrick Valentin, un des fondateurs de TZCLD et il porte un nom : l'assurance-emploi. Après plusieurs années de réflexion et de micro expérimentation, le projet prend un réel essor lorsque plusieurs acteurs du monde associatif dont ATD Quart Monde en tête se mobilisent pour pousser un premier projet de loi d'expérimentation qui est le point de départ de notre étude de cas.

Le projet TZLCD consiste à créer à un niveau territorial - bassin de vie d'environ 10.000 habitants - des projets dont l'objectif est de résoudre le problème du chômage de longue durée, à travers la mobilisation des acteurs du territoire et la création d'activités économiques permettant l'embauche durable de ces personnes au chômage. Sur chaque territoire, les personnes au chômage de longue durée sont recrutées en CDI sur la base du volontariat par des entreprises à but d'emploi (EBE), entités économiques créées spécifiquement dans le cadre de l'expérimentation. Selon les besoins locaux, les EBE créent des activités de recyclage, d'upcycling, de transport solidaire (on parle aussi de *travaux utiles*). La gouvernance locale est assurée par un "comité local pour l'emploi" (CLE) qui réunit l'ensemble des partenaires locaux tant public (collectivités, élues, CCAS, Pôle emploi, etc.), privé (entreprises locales, chambre de commerce, etc.) que du tiers secteur (associations locales, entreprise de réinsertion par l'activité, etc.). Le CLE est la tête de pont du droit à l'emploi, l'organe de coordination territoriale qui permet la "coalition" des acteurs locaux, l'EBE n'étant "qu'un levier" pour y parvenir. Pour mettre en œuvre et coordonner le dispositif, un fonds d'expérimentation est créé en 2017. Dix territoires expérimentaux sont sélectionnés et ont pu tester cette modalité d'actions où donc 10 CLE ont donné naissance à 12 EBE aux statuts (SCIC, association) et activités variées permettant de sortir durablement de la privation d'environ 1200 volontaires<sup>1</sup>. L'expérimentation a fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation porté par un conseil scientifique nommé par le parlement, et une deuxième loi d'expérimentation est votée en décembre 2020,

---

<sup>1</sup> <https://etclld.fr/bilan-final-1re-etape-experimentale/> pour une lecture exhaustive de la première phase de l'expérimentation

prévoyant l'extension de l'expérimentation à 50 nouveaux territoires durant cinq ans. Le projet vise une généralisation du dispositif en 2026 et l'instauration d'un "droit à l'emploi".

L'expérimentation TZCLD constitue un cas particulièrement pertinent pour étudier une utopie pragmatique pour plusieurs raisons. Premièrement, il s'agit d'un projet d'envergure parmi les plus innovants dans le champ de l'emploi au cours des dernières années en France. TZCLD propose de créer des emplois durables et choisis pour des personnes exclues du marché du travail dans des organisations participatives en réalisant des activités utiles, en rupture avec des solutions d'insertion pour ce type de public jugées précaires et fragiles. Deuxièmement, TZCLD s'attaque à un problème systémique, le chômage de longue durée. Ce problème a des effets délétères et incertains puisque touchant différents niveaux de la sphère sociale : individuel en touchant la santé physique et mentale, familiale en générant des situations de précarité et d'insécurité, mais aussi territoriale et économique en accroissant la pauvreté, la délinquance, etc. (voir Tcherneva, 2021). TZCLD propose donc de traiter ce problème complexe en portant avant tout une vision forte véhiculée par un plaidoyer sur la question de l'emploi des chômeurs de longue durée. Enfin, cette vision s'accompagne d'un raisonnement économique sur l'intérêt financier de l'Etat vis-à-vis du projet, d'une démarche d'évaluation scientifique, et de modalités organisationnelles concrètes de déploiement au niveau local. On retrouve au travers de ces différents éléments à la fois les caractéristiques spécifiques des grands challenges (incertitude, complexité, de création de nouvelles formes de valeurs) tout en présentant des modalités concrètes d'action pour y remédier au travers la vision d'un monde utopique, où le chômage de longue durée n'existerait plus.

### **3.2.RECUEIL DES DONNÉES**

Afin de rendre compte des enjeux liés à notre question de recherche en particulier pour comprendre les modes d'actions de l'utopie pragmatique et comment elle enclenche des transformations profondes des systèmes, nous avons mis en place une un design de recherche d'inspiration *pragmatique* (Dewey, 1938, Dewey, 1993; Lorino, 2020) à travers l'idée d'enquête (Dumez, 2007; Journé, 2007). Il s'agit d'une enquête au sens anglais d'*inquiry* (Dewey, 2013) : nous avons mis en place une stratégie de recherche pour déterminer les problèmes rencontrés par les acteurs de l'utopie, pour ensuite proposer des éléments de réponse à leurs questions pratiques ainsi que nos questions théoriques. En effet l'objectif de notre démarche est à la fois de cerner notre objet d'enquête depuis différents points de vue (local et national en particulier), mais aussi de "co-construire" la réponse à notre question de recherche à travers des interactions permanentes avec ceux qui font la transformation, mais ceux aussi qui

la vivent, en nous situant nous-mêmes au niveau des pratiques de cette transformation souhaitée.

Les trois chercheurs participent à une observation participante au niveau local, tandis que l'un des chercheurs participe au comité de pilotage de la recherche au niveau national (voir tableau 1). Il contribue ainsi activement à l'expérimentation, dans une *approche insider-outsider* (Bartunek, 2008). Nous avons alors pu opérer un double aller-retour, à la fois entre les niveaux d'actions (local et national), mais aussi avec la littérature en naviguant entre les enjeux soulevés par les *grand challenges* et les approches de l'IST qui nous ont permis de mieux articuler le concept d'Utopie pragmatique dans l'action.

**Tableau 1. Synthèse par types des différentes données récoltées**

	Niveau local	Niveau national
Données primaires	Observation participante au sein d'un projet émergent (situé en Bourgogne) souhaitant devenir territoire d'expérimentation de la deuxième vague. Réunion de présentation avec le comité de pilotage local, entretiens avec les membres du comité de pilotage et de certaines parties prenantes, animation d'ateliers avec les membres du Copil (x 2), co-construction et co-animation d'un atelier avec les personnes privées durablement d'emploi, réunions informelles, visite du territoire et rencontres de multiples acteurs clés (élus locaux, acteurs économiques, acteurs associatifs, acteurs publics).	Observation participante et rédaction d'un journal de bord d'un des chercheurs participant à un comité de pilotage de la recherche au sein de l'association TZCLD ; Discussions informelles et réunions avec les membres fondateurs du projet, acteurs du plaidoyer, personnes clés du dispositif et de l'élaboration de la loi de décembre 2020.
	Réalisation d'entretiens hors projet en Bourgogne: manager d'EBE, porteur de projet émergent sur un autre territoire (Paris) et d'un territoire non retenu lors de la première phase d'expérimentation	Entretiens complémentaires : Entretiens avec le responsable de la démarche évaluative au sein du fonds d'expérimentation TZCLD (x2); entretiens avec la responsable de la recherche au sein de l'association TZCLD (x2)
Données secondaires	Rapport d'enquête qualitative des territoires de la première phase (Jouques, Premery, Colombelles)	L'ensemble des rapports liés à l'évaluation de la première phase d'expérimentations : Externe (IGAS, comité scientifique) et interne (rapport d'évaluation intermédiaire et final publié par le fond d'expérimentation TZCLD).
	Documents fournis par le territoire bourguignon (analyse interne, note de positionnement, statistiques sur les personnes privées d'emplois sur le territoire), document de travail concernant le cahier des charges TZCLD, présentations et support power point.	Loi et décrets d'expérimentation des phase 1 (2016) et phase 2 (2020) ; retranscriptions des débats parlementaires
		Presse locale et nationale couvrant l'expérimentation et la vie au sein des territoires : podcast, vidéo, émission de radio, articles de journaux

### 3.3.ANALYSE DES DONNEES

L'objectif de cette étude de cas est de révéler les pratiques caractéristiques d'une utopie pragmatique, pour en comprendre les mécanismes transformateurs à l'échelle d'un grand challenge. Pour y parvenir, nous avons structuré l'analyse des données en trois étapes.

Premièrement, l'ensemble des données primaires et secondaires ont été regroupées et ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique, afin de faciliter la comparaison des sources, et de construire une première narration descriptive et chronologique, centrée sur la période de 2016 (lancement des premières expérimentations) à fin 2021. Les grandes étapes de l'expérimentation ont été retracées par période et par type d'acteurs concernés. Cette première étape a permis de construire et de délimiter le périmètre du processus étudié, et d'en construire une première représentation partagée entre les chercheurs.

Deuxièmement, une analyse thématique a été menée, afin de qualifier plus précisément les dimensions du projet renvoyant à une utopie pragmatique d'une part, et de repérer et catégoriser les pratiques potentiellement transformatrices déployées dans le cadre de l'expérimentation d'autre part. Pour qualifier les dimensions de l'utopie pragmatique sous-jacente à TZCLD, nous sommes centrés sur les éléments de narration issus des discours fondateurs et convergeant autour du projet, relayés dans la documentation légale et officielle et dans la presse. Pour repérer et catégoriser les pratiques à visée transformative, un codage mobilisant des catégories a priori (Huberman & Miles, 1991) a été réalisé, sous forme de dictionnaire des thèmes. Ce dictionnaire des thèmes reflète les principales catégories (Lincoln et Guba, 1985) issues de notre cadre conceptuel. Afin d'éviter le risque de circularité, dont Dumez (2016) met en garde dans la recherche de résultats nouveaux vis-à-vis de la littérature existante, le choix a été fait de conserver des thèmes analytiques relativement larges (Ayache & Dumez, 2011). Une fois ces thèmes affectés aux données, un codage inductif a permis de structurer les données de façon plus analytique, en mettant en évidence un ensemble de pratiques organisantes, à visée transformative, à différents niveaux.

Troisièmement, un codage axial a été réalisé afin de catégoriser les pratiques repérées, en les regroupant selon la nature des problèmes émergeant de leur visée transformatrice, en s'appuyant sur les trois dimensions des grands challenges présentés dans la revue de littérature (complexité, incertitude, caractère évaluatif). Ce travail a permis de mettre en lumière les mécanismes transformateurs à l'œuvre ainsi que leurs limites actuelles.



## 4.RESULTATS

*“Le projet est utopique, mais il fallait cette ambition pour faire bouger les choses.”*

*(Conseiller délégué du Conseil départemental de la Nièvre,  
territoire habilité TZCLD)*

### 4.1.TZCLD, UNE UTOPIE PRAGMATIQUE

Dans cette partie, nous décrivons l'utopie sur laquelle se fonde l'expérimentation TZCLD (4.1.1), telles que et qualifions la façon dont elle se décline en trois pratiques alternatives au cœur du projet (4.1.2., 4.1.3, 4.1.4). Nous illustrons ensuite comment cette utopie s'est déclinée en projet d'EBE sur un des territoires concernés (vignette 1).

#### 4.1.1. L'utopie : supprimer le chômage de longue durée

L'utopie de TZCLD est, comme son nom l'indique, l'éradication du chômage de longue durée : partout où le projet est implanté, il doit viser la suppression du *“chômage de longue durée à l'échelle du territoire”*. Les initiateurs du projet mettent en avant le préambule de la Constitution de 1946 comme le fondement de l'utopie de TZCLD. En effet, il y est mentionné que *“chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi”*. Cette utopie passe par la création effective d'un droit à l'emploi. Une fois l'expérimentation terminée, l'association nationale TZCLD a pour objectif de faire en sorte, une fois la démarche expérimentée sur au moins 60 territoires (à l'issue de l'application de la 2<sup>ème</sup> loi de l'expérimentation), que le législateur adopte un *“droit à l'emploi”* ouvrant la voie à une généralisation du projet. Sur le modèle du droit au logement opposable, le fait de pouvoir accéder à un emploi serait un droit pour chaque individu en France.

Dans le cadre de l'expérimentation, le premier principe de l'expérimentation porte sur *“l'exhaustivité territoriale”* : *“un emploi doit pouvoir être proposé à toute personne volontaire privée durablement d'emploi”*. Concrètement, un territoire doit recenser l'ensemble de personnes privées durablement d'emploi et prendre contact avec elles. Le territoire doit alors trouver à toutes les PPDE volontaires une solution d'emploi, que ce soit dans l'EBE ou ailleurs. Pour y parvenir, l'utopie se décline en trois piliers qui renvoient à des pratiques alternatives d'organisation de l'emploi sur un territoire (4.1.2), de l'activité économique (4.1.3), et des dépenses sociales (4.1.4).

#### 4.1.2. Une approche alternative de l'emploi

TZCLD considère que l'emploi doit être adapté à la situation des employés plutôt qu'aux besoins des employeurs. Cette approche est résumée par le premier pilier du projet : *“personne n'est inemployable lorsque l'emploi est adapté aux capacités et aux compétences des personnes”*. Ce postulat est la conséquence directe de l'utopie du projet, à savoir la suppression du chômage de longue durée. Etant donné le fait que les PPDE sont jugées inemployables par le marché du travail, la suppression du chômage de longue durée passe par la création d'emplois *ad hoc* qui s'adaptent au profil des PDDE.

Ainsi, TZCLD s'oppose à l'idée selon laquelle un certain nombre de personnes, notamment celles qui sont sans activité professionnelle depuis plusieurs années, présentent un grand nombre de difficultés sociales les empêchant d'accéder à un emploi. La proposition de TZCLD vise à renverser la logique dominante selon laquelle les personnes au chômage de longue durée sont inadaptées à l'emploi et que l'enjeu de leur insertion consisterait à les adapter aux exigences et contraintes des emplois existants. Les initiateurs du projet considèrent au contraire que c'est à “l'emploi” et à l'employeur de s'adapter aux personnes sans emploi. Par rapport à une organisation employeuse classique où les employés sont des ressources nécessaires à la réalisation d'un projet, l'emploi constitue ici la finalité du projet ; les acteurs vont ensuite chercher à adapter l'activité économique et l'organisation de l'ensemble du dispositif. Ainsi, TZCLD propose un renversement entre la fin et les moyens : l'emploi devient une fin en soi et non un moyen au service de la réalisation d'une activité.

Cette approche se traduit par plusieurs règles liées aux emplois proposés. Premièrement, TZCLD pose comme principe *“l'embauche non sélective”*, c'est à dire que toute personne volontaire est embauchée par l'EBE, pourvu qu'elle respecte les critères liés à l'absence d'emploi de longue durée et qu'elle réside sur le territoire depuis plus de six mois. Le contenu du poste de travail est déterminé en fonction des compétences et des envies de chaque personne embauchée. *“L'emploi à temps choisi”* est également un autre principe : les salariés peuvent librement choisir leur temps de travail, en fonction de leur souhait et de leurs contraintes personnelles. Deuxièmement, une attention particulière est accordée à la qualité de l'emploi, à travers trois aspects. Le projet prévoit de fournir aux salariés un emploi stable par la signature d'un CDI. Le contenu de l'emploi doit permettre aux personnes embauchées *“d'acquérir de nouvelles compétences”*. Enfin, il s'agit de favoriser la participation des salariés à *“l'animation de l'entreprise à but d'emploi”*.

Enfin, cette approche s'oppose non seulement au marché du travail classique, qui n'embauche pas de personnes éloignées de l'emploi, mais aussi à des dispositifs d'insertion de demandeurs d'emploi de longue durée, comme l'insertion par l'activité économique, dont le principe est d'embaucher et de préparer les chômeurs de longue durée à des emplois classiques. Les structures d'insertion par l'activité économique proposent à des personnes dites "éloignées de l'emploi" (définies en pratique par le chômage de longue durée) un emploi et un accompagnement socio-professionnel pour une durée de deux ans maximum. Au bout de ces deux ans, ces personnes quittent la structure et ont vocation à trouver un emploi classique. D'autres dispositifs centrés sur l'accompagnement social ou professionnel de personnes sans emploi s'inscrivent dans la même logique. Bien qu'ayant une cible similaire (les chômeurs de longue durée) et un objectif identique (accès à l'emploi), ces dispositifs diffèrent de TZLCD dans le sens où ils cherchent à adapter les personnes aux emplois existants.

#### 4.1.3. Une approche alternative de l'activité économique

Pour créer des emplois pour les PPDE, il est nécessaire de créer de l'activité économique. Il s'agit également de s'assurer que l'activité économique créée ne supprime pas d'autres emplois par ailleurs. Ainsi, le choix des activités économiques se définit par deux grands critères. Premièrement, il s'agit de déterminer des "travaux utiles" comme le formule le deuxième pilier du projet : *"Ce n'est pas le travail qui manque. Un grand nombre de travaux utiles, d'une grande diversité, restent à réaliser"*. Deuxièmement, l'approche de TZCLD consiste également à choisir des activités non-concurrentielles, qui est traduite par le principe de *"création d'emplois supplémentaires"*. Ces deux critères témoignent également d'une approche alternative de la création d'activité.

Concernant les travaux utiles, TZCLD part du postulat que le tissu économique existant ne couvre pas tous les besoins au niveau local, et que des activités économiques utiles peuvent être identifiées et mises en place. Cette situation est rendue possible par l'aide financière dont bénéficie une EBE par rapport à une entreprise classique. Ainsi, des travaux utiles mais non rentables pour une entreprise classique peuvent être réalisés par une EBE dont la quasi-totalité des coûts de personnel est couverte par l'aide de l'Etat (cf. 4.1.4.). Alors qu'une entreprise classique lance une activité en fonction de l'utilité (c'est à dire de l'existence d'un besoin) pour un client et de sa viabilité économique (c'est à dire la capacité à ce que des revenus associés à la réalisation de cette activité couvrent l'ensemble des coûts), les activités choisies par un projet TZCLD tiennent compte de leur utilité pour des acteurs individuels, mais aussi pour un collectif

d'acteur voire pour l'ensemble du territoire. Ainsi, le **critère d'utilité sans la contrainte de la viabilité économique permet d'élargir les bénéficiaires potentiels de ces activités.**

Quant à la non-concurrence, ce critère permet de garantir que la création d'emplois par l'EBE ne détruisse pas des emplois existants, comme le montre la formulation retenue dans les principes de TZCLD : **“création d'emplois supplémentaires”**. Elle permet aussi d'éviter une concurrence déloyale avec des entreprises existantes qui ne perçoivent pas les subventions dont bénéficie l'EBE. Le principe de non-concurrence adopté par l'EBE est également une approche alternative par rapport à une entreprise classique : pour cette dernière, la concurrence d'autres entreprises est souvent la norme.

#### **4.1.4. Une approche alternative des dépenses sociales**

Pour pouvoir créer des activités économiques supplémentaires sans être soumis au critère de rentabilité, il est nécessaire de disposer d'une source de revenu non-marchand pour pouvoir assurer l'équilibre économique des entreprises à but d'emploi. La particularité de TZCLD est de justifier les subventions publiques en faveur du projet par les dépenses sociales associées au chômage. C'est le sens du troisième pilier de TZCLD : **“Ce n'est pas l'argent qui manque: la privation d'emploi coûte plus cher que la production d'emploi”**.

Les initiateurs du projet démontrent, chiffres à la clef, que le chômage génère des dépenses sociales pour la sphère publique, à savoir les indemnités chômage et les prestations sociales diverses associées à l'absence d'emploi et à la faiblesse des revenus des personnes au chômage. L'absence d'emploi fait également perdre à la sphère publique des impôts, taxes et cotisations sociales générés par la production et la consommation. TZCLD présente les subventions aux EBE comme “l'activation des dépenses passives”, en référence à la distinction faite entre dépenses passives (prise en charge des situations d'absence d'emploi) et dépenses active (aides à l'emploi). Il ne s'agit donc pas d'une dépense supplémentaire, mais de *“réorienter les coûts de la privation d'emploi pour financer la création d'emplois supplémentaires”*..

L'approche de TZCLD est alternative par rapport au système classique de financement de l'action sociale : plutôt que de chercher à convaincre uniquement par la démonstration de la contribution de l'action financée à l'intérêt général, TZCLD met en avant la “rentabilité” pour l'Etat de financer les entreprises à but d'emploi pour l'embauche de PPDE. Bien que la démonstration de l'existence de coûts évités pour la sphère publique par des analyses coûts bénéfiques ne soit pas spécifique à TZCLD, on peut constater que le projet a réussi à convaincre la puissance publique de financer l'expérimentation sur la base de cet argument.

**Vignette 1. Illustration de l'implémentation de l'utopie de TZCLD : la création de l'EBE 58 à Prémery**

*L'EBE 58<sup>2</sup> fait partie des entreprises à but d'emploi issues de la première vague d'expérimentation TZCLD. Cette commune de 1800 habitants est située dans le département de la Nièvre, un territoire rural où le taux de pauvreté atteint les 15,4 %. Prémery est caractérisée par le fait que plus de 20% de la population active est en recherche d'emploi, dont la moitié depuis plus d'un an, et par une forte désindustrialisation et une baisse démographique, sa population ayant diminué d'un tiers depuis les années 1970. A Prémery, le projet TZCLD s'inscrit dans la continuité d'une dynamique initiée par une association locale RECOLTES dès 2013, dont les objectifs étaient proches de ceux de l'expérimentation et est fortement marqué par un souhait politique de revitaliser le territoire.*

*Le projet TZCLD à Prémery démarre en 2016 dans le cadre de la première vague d'expérimentation. Un CLE se constitue, composé d'acteurs politiques (ancien maire, ancien président d'une communauté de commune, conseiller départemental, président du bailleur social local). Il bénéficie alors d'un soutien politique de la part du Conseil Départemental, dont le conseiller délégué préside le CLE, ainsi que de la DIRECCTE qui contribue à l'amorçage financier de l'entreprise. Il fait également l'objet d'une coopération entre plusieurs acteurs locaux, dont Pôle emploi et le Secours catholique, pour l'accompagnement et l'intégration des futurs salariés. Les demandeurs d'emploi sont également étroitement associés, dès le montage du projet en 2016, où plus de 90 personnes se portent volontaires pour travailler dans l'EBE si le territoire remporte l'habilitation.*

*Un recensement des besoins non couvert sur le territoire identifie plus de 70 activités potentielles : maraîchage, recyclerie, entretien des espaces verts. 170 personnes au chômage de longues durées sont identifiées à cette occasion, grâce à Pôle emploi mais aussi au tissu associatif. L'entreprise « EBE 58 » est alors créée sous statut juridique d'association de loi 1901. Elle est présidée par le maire d'une commune du territoire (Champlemy), ancien agriculteur retraité, expérimenté dans la création d'entreprises, et affecté à près de 4 jours par semaine sur l'EBE. La direction de la structure connaîtra toutefois un fort turnover, avec 3 directeurs successifs dans les deux premières années, avant de se stabiliser. D'autres problèmes émergent chemin faisant : les problématiques de gestion des ressources humaines dans cette configuration particulière (organisation de la production, montée en compétence des salariés,...) ralentissent la structuration et la stabilisation du fonctionnement opérationnel de l'EBE. La philosophie-même de l'expérimentation est également rapidement confrontée, dans sa mise en œuvre, à des dilemmes créateurs de tensions (cf. partie 4.2), sur le recrutement des candidats (e.g., priorité aux compétences ou à l'ordre d'arrivée), au mode de management (e.g., degré de laxisme toléré quant à l'assiduité, à l'attitude ou à la qualité du travail fourni par les salariés).*

<sup>2</sup> (source : <https://www.ebe-58.fr/>; Chronologie de l'expérimentation TZCLD à Prémery (source : Asdo études et l'ANSA pour la DARES, mai 2019)

*Malgré ces difficultés, l'EBE 58 emploie aujourd'hui près de 100 salariés. Son modèle d'affaire est structuré autour de six domaines d'activités (bois, motoculture, maraîchage, recyclerie, conciergerie, services aux entreprises et aux collectivités), ainsi que des activités plus ponctuelles lors de la saison hivernale. L'EBE 58 est devenue le premier employeur local. Depuis le début de l'expérimentation, le taux de chômage est passé de 23% à 14%.*

## **4.2.LES MÉCANISMES TRANSFORMATEURS DE L'UTOPIE DE TZCLD ET LES TENSIONS ASSOCIEES**

Dans cette partie, nous décortiquons les mécanismes transformateurs à l'oeuvre dans le processus d'innovation sociale que constitue l'expérimentation TZCLD. Notre analyse montre qu'à ce stade amont du processus, la capacité de l'utopie à interpeller le système et à poser les prémisses d'une transformation plus structurelle repose sur la capacité des acteurs à gérer les tensions émergeant de la nature complexe (4.2.1), incertaine (4.2.2) et évaluative (4.2.3) du grand challenge visé. Après avoir caractérisé ces tensions, nous observons qu'à l'heure actuelle, l'expérimentation TZCLD n'en apporte qu'une résolution partielle.

### **4.2.1. Mécanismes de résolution des tensions liées à la complexité**

L'expérimentation TZCLD doit tenir des objectifs et une multiplicité de principes ambitieux et parfois contradictoires entre eux. Comme évoqué précédemment, ces principes sont en plus non-conventionnels, ce qui rend leur respect plus difficile pour les acteurs car novateurs ou sujet à l'interprétation. Pour parvenir à gérer la complexité, les instances de gouvernance locale de l'expérimentation jouent un rôle central. L'organe central est le comité local pour l'emploi (CLE), qui garantit le respect des principes de l'expérimentation et constitue l'entité de pilotage de l'expérimentation. Sur chaque territoire, une "entreprise à but d'emploi" a pour mission d'embaucher les PPDE identifiés et orientés par le CLE.

Le CLE est garant du respect de l'ensemble des piliers et des principes de TZCLD. Il a pour objectif premier de réaliser l'utopie de TZCLD à l'échelle d'un territoire, c'est-à-dire de viser l'éradication du chômage de longue durée sur le territoire. Pour cela, sa mission est de recenser et de contacter toutes les personnes privées durablement d'emploi du territoire et de "leur apporter une solution d'emploi correspondant à leur besoin". A ce titre, un représentant de Pôle Emploi fait partie du CLE, de même que les acteurs publics et associatifs au contact des chômeurs de longue durée (Conseil Départemental, associations d'insertion, services sociaux, etc.). La solution d'emploi que doit proposer le CLE est l'embauche dans une EBE, mais peut être aussi l'embauche dans un emploi existant sur le territoire. Dans cette perspective, outre Pôle Emploi, le CLE est composé d'employeurs du territoire susceptibles de proposer des offres

d'emploi aux PPDE. Dans les faits, si le recensement et l'orientation des PPDE par le CLE vers l'EBE a plutôt bien fonctionné lors des trois premières années de l'expérimentation, les rapports d'évaluation mettent en avant l'essoufflement de cette pratique pour de multiples raisons : moindre activité du CLE dans certains territoires, prise en main de l'expérimentation par l'EBE, difficulté à contacter les PPDE situés en dehors de tous les "radars" des acteurs sociaux.

Les aspects liés aux pratiques innovantes en termes d'emploi (embauche non sélective, adaptation des postes de travail, etc.) sont mis en œuvre par l'EBE, sous la supervision et avec le soutien du CLE. Dans les faits, si le principe d'embauche de l'ensemble des personnes volontaires a bien été respecté durant les premiers temps de l'expérimentation, les rapports d'évaluation soulignent une logique plus sélective par la suite, pour répondre aux besoins en compétences des EBE, et pour s'assurer d'un certain niveau de motivation des salariés propice au développement d'une dynamique collective plus favorable.

Le comité local pour l'emploi a également pour rôle d'identifier les travaux utiles sur le territoire et de vérifier que les activités identifiées ne sont pas en concurrence avec l'offre existante. Pour cela, le CLE inclut des représentants d'acteurs publics et privés susceptibles de soumettre des travaux utiles, et de se prononcer sur le caractère non-concurrentiel de ces travaux. Au-delà des membres du comité, le CLE a pour mission d'animer le "consensus sur le territoire", c'est-à-dire d'être en relation constante avec l'ensemble des acteurs du territoire concernés par le projet. Ainsi, le CLE assure une veille sur le territoire pour identifier les travaux utiles. Il entretient également un dialogue constant avec les acteurs économiques pour s'assurer que les activités envisagées ne sont pas concurrentes des activités existantes. En pratique, on peut également observer la mise en place d'arrangements avec les acteurs économiques permettant au projet de se positionner sur des niches non-concurrentielles. Dans les faits néanmoins, le critère de non-concurrence est jugé très difficile à appréhender, et apprécié au cas par cas, de façon diverse par les différents acteurs.

Par ailleurs, les tensions entre la finalité sociale et l'équilibre financier constituent un défi particulièrement important pour les EBE : malgré les aides versées par le fonds d'expérimentation, les EBE ont essuyé des pertes financières importantes de la plupart au cours des premières années. Malgré une amélioration de la situation au bout de trois ans d'expérimentation, le modèle économique est jugé fragile pour la plupart des EBE.

Enfin, les difficultés posées par la complexité de l'expérimentation se retrouvent également au niveau de la gouvernance elle-même : bien que le CLE soit présenté comme l'organe garant de l'utopie et l'instance de pilotage de l'expérimentation, son fonctionnement a considérablement ralenti au-delà des premiers mois de lancement de l'expérimentation au niveau local. Si

plusieurs raisons sont invoquées à cette situation, on peut considérer que cette mise en sommeil du CLE s'explique par l'absence de nécessité perçue par les acteurs locaux tout au long de l'expérimentation. L'EBE créée et installée, l'enjeu de pilotage de l'expérimentation semble secondaire.

Ainsi, les difficultés auxquelles ont été confrontés les acteurs de TZCLD démontre la complexité de l'expérimentation. Ces difficultés ont néanmoins été identifiées par les acteurs locaux et surtout par les structures nationales de TZCLD, de façon à ajuster les principes de l'expérimentation et déterminer les points de vigilance à l'occasion de la 2<sup>ème</sup> vague d'expérimentation lancée en 2021 (suite à la loi votée en décembre 2020). Ils servent de guide à la sélection et à l'accompagnement des nouveaux territoires.

#### **4.2.2. Les mécanismes de résolution des tensions liées à l'incertitude**

TZCLD a défini des constats et des principes en amont du lancement de l'expérimentation, en veillant à une cohérence globale entre les différents aspects du projet (emploi, activité économique, financement). Cependant, en tant qu'expérimentation sociale, les modalités organisationnelles n'ont pas été prévues dans le détail : la phase expérimentale devait justement permettre de définir les modalités précises de mise en œuvre, notamment à travers l'initiative laissée aux acteurs locaux.

A titre d'exemple, deux principes ont révélé des tensions particulières: la définition du poste de travail en fonction des souhaits des salariés et la participation des salariés à la vie de l'EBE. La mise en œuvre de ces deux principes s'est traduite dans certaines EBE par la mise en place d'une part d'activités individuelles en fonction des compétences de certains salariés embauchés, et d'autre part par des structures organisationnelles très horizontales, sans management intermédiaire. Ces modalités se sont révélées néfastes pour le fonctionnement des EBE et pour les salariés eux-mêmes, n'étant pas suffisamment encadrés ni intégrés dans une dynamique collective. Les dirigeants ont ajusté les choses en construisant des activités collectives d'une part et en mettant en place un management intermédiaire tout en instaurant des modalités de participation.



### 4.2.3. Les mécanismes de résolution des tensions liées au caractère évaluatif

L'expérimentation est par nature une activité qui permet par la mise en oeuvre d'expériences - cycle itératif de formulation d'hypothèses et leur évaluation - de générer de la connaissance et du savoir permettant de nourrir en même temps les pratiques ancrées afin de les améliorer, mais aussi de renforcer et d'ajuster la vision plus large des effets de l'expérimentation afin de résoudre le grand challenge visé. Cette double "nécessité" évaluative s'est traduite dans la structuration mêmes des activités de TZCLD à l'échelle nationale.

D'un côté, le fonds d'expérimentation, mandaté par la loi, pilote l'expérimentation et assure le dispositif technique permettant son évaluation par des tiers afin d'apporter la preuve (mise en place d'un système d'information partagé, accès et consolidation des bases de données nationales, etc.). Le dispositif de suivi de l'expérimentation est finalement assez classique, avec la mise en place d'un conseil scientifique *ad hoc* portant l'évaluation sur des sujets comme le nombre de PPDE embauchés, les aspects d'équilibre économique des structures, ainsi que la volonté, plus difficile à mettre en oeuvre, de mesurer quantitativement la suppression des dépenses liées à l'embauche de PPDE, c'est à dire de vérifier si l'expérimentation a produit un gain financier pour l'Etat. C'est cette question en particulier qui fut au centre de débats houleux par voie de presse et rapports interposés. Cette problématique est donc au cœur de la 2ème phase, qui veut tout mettre en oeuvre afin de parvenir à un consensus, tant sur la méthode que sur les résultats permettant de mesurer ces économies.

De l'autre côté, l'association TZCLD pilote le plaidoyer ainsi que la formation des territoires habilités ou en voie d'habilitation. Au-delà du plaidoyer, c'est la manière dont celui-ci se construit qui importe. En effet, l'association porte aussi un regard évaluatif sur l'expérimentation en publiant ses propres rapports et en tentant de coordonner l'effort de recherche sur l'expérimentation en lien avec le fonds d'expérimentation. L'objectif ici est de générer un maximum de connaissances à travers l'analyse des expérimentations locales sous des angles variés.

Le caractère évaluatif propre à la mise en place de mécanismes de transformation s'opère donc à travers la construction d'un plaidoyer par nature ambivalent. Il s'agit à la fois de permettre une évaluation "neutre" de l'expérimentation fondée sur des preuves et de l'expertise et de promouvoir l'expérimentation dans une logique performative en énonçant les bénéfices

multiples générés et la manière d'y parvenir. Cette ambiguïté entre un objectif de neutralité et une volonté de plaider conduit à réajuster les critères normatifs de ce qu'est ou n'est pas une bonne expérimentation de lutte contre le chômage de longue durée sur plusieurs aspects d'ordres pratiques comme l'aspect financier (est-ce que l'indépendance financière à terme des EBE doit être un objectif?) ou l'aspect humain et organisationnel (quid des critères implicites de sélection et du style de management à mettre en place?). Chemin faisant, le processus d'évaluation et ses résultats conduisent alors à faire évoluer en temps réel les critères eux-mêmes de cette évaluation ainsi que les modes de coordination au sein des territoires, et l'articulation entre les territoires et le niveau national. Ces mécanismes de réajustement des critères évaluatifs, au-delà de venir réinterroger des conceptions plus philosophiques inhérentes au projet, sont également façonnés par des enjeux politiques à différentes échelles. Parmi ces enjeux politiques, on peut mentionner l'articulation du projet avec les calendriers électoraux, ou encore la tendance à considérer positivement ou négativement le projet par pur positionnement d'opposition face à la majorité en place au niveau local.

## **5.DISCUSSION ET CONCLUSION**

Cette recherche vise à contribuer à la compréhension du rôle et du pouvoir transformateur de l'utopie en réponse à des grands challenges. En introduisant le concept d'utopie « pragmatique » en tant qu'action transformatrice du système par le système, et en l'examinant empiriquement par l'étude du cas TZCLD. Dans cette partie, nous discutons les implications théoriques et pratiques de cette recherche, avant de souligner ses limites et les voies de recherches qu'elle ouvre.

### **5.1. IMPLICATIONS THEORIQUES**

Notre recherche contribue à comprendre les conditions de l'action collective organisée en réponse aux grands challenges, en interrogeant les mécanismes transformateurs sous-jacents. Elle illustre le déploiement d'une forme d'action peu examinée dans la littérature, qualifiée d'utopie « pragmatique », en examinant sa mise en pratique par le cas de l'expérimentation TZCLD. Ces résultats permettent d'enrichir la littérature sur l'utopie comme moyen d'action en réponse aux grands challenges, et apporte des éclairages au courant de l'innovation sociale transformatrice.

Premièrement, cette recherche répond au récent appel à mieux comprendre les conditions de réalisation d'une utopie visant à transformer plus largement un système (Gümüşay & Reinecke,

2018). En effet, le concept d'utopie pragmatique introduit dans cet article offre un cadre conceptuel pour explorer des initiatives dépassant la traditionnelle dichotomie entre le niveau local ou « en marge » des actions souvent invoquées pour renverser les logiques dominantes, et le niveau global des enjeux émanant des grands challenges (Eisenhardt et al., 2016). Notre étude de TZCLD comme utopie pragmatique montre notamment que des synergies sont possibles entre des dynamiques initiées localement par des acteurs plus en marge du système dominant, et des dispositifs d'action plus institutionnalisés portés par des acteurs politiques et économiques plus traditionnels. La formulation explicite de l'utopie par la narration joue alors un rôle fédérateur et traducteur entre les visions portées par ces différents acteurs. Ces résultats invitent à poursuivre la réflexion quant aux conditions d'un tel réalignement des visions et des efforts d'acteurs aux logiques parfois antagonistes. Les approches mobilisant le sensemaking (Weick, 1995) pourraient ainsi apporter un éclairage complémentaire dans la construction collective d'une réponse à un grand challenge (van der Giessen et al., 2021).

Deuxièmement, en considérant l'utopie pragmatique comme un processus d'innovation sociale transformatrice, notre recherche permet d'éclairer d'autres natures de mécanismes transformateurs, plus en amont du passage à l'échelle de l'innovation. En particulier, nous montrons dans le cas de TZCLD que des prémisses d'une transformation plus structurelle s'observent par la (tentative de) résolution des tensions émergeant de la nature complexe, incertaine et évaluative du grand challenge visé.

## **5.2. IMPLICATIONS PRATIQUES**

Sur le plan pratique, cette étude apporte des pistes de réflexion pour la conduite de chantiers de transition à différentes échelles, au sein desquels des clivages apparaissent souvent de la collision entre les prérogatives institutionnelles et les préoccupations citoyennes quotidiennes. Le cas TZCLD montre comment des projets à forte ambition à la fois locale et nationale peuvent se structurer par la convergence de dynamiques souvent menées en silo, d'un côté par les instances institutionnelles, et de l'autre par des acteurs citoyens locaux. Les résultats éclairent plusieurs leviers de réussite d'une telle démarche, notamment l'insertion du portage politique au sein de dynamique pré-amorcée par le tissu associatif local.

L'étude met également en garde contre certains écueils, tels que la tentation de dégager immédiatement un « one best way » pour servir de modèle aux prochaines expérimentations,

au risque de scléroser la recherche de modalités d'action spécifiquement adaptées au contexte local. Le risque de s'enfermer trop radicalement dans les principes fondateurs de l'utopie peut également aboutir à des impasses, comme en témoigne la difficulté de certaines EBE à maintenir l'impératif de non-concurrence à termes : l'amorçage de TZCLD peut en effet générer des jeux d'acteurs économiques ou associatifs qui vont, en réaction, chercher à se positionner ou à faire « chasse gardée » sur les segments pressentis pour l'EBE, conduisant cette dernière à une difficulté à trouver sa place et à légitimer sa raison d'être. Les enseignements tirés de cette étude pourraient venir alimenter la réflexion et la structuration de projets de transition à différentes échelles sur d'autres domaines de la transition écologique et sociale.

Enfin, là où d'autres travaux du champ de l'ESS (économie sociale et solidaire) éclairent les mécanismes d'insertion des personnes éloignées de l'emploi comme conséquence d'un chômage structurel (Richez-Battesti & Vallage, 2017), l'originalité de l'étude de l'expérimentation TZCLD réside dans le fait qu'elle « renverse » la logique d'action, en utilisant l'insertion pour résoudre plus structurellement la racine du problème du chômage.

### **5.3. LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE FUTURES**

Malgré les précautions méthodologiques prises, cette recherche présente plusieurs limites. En particulier, elle porte sur une expérimentation toujours en cours, sur laquelle les chercheurs continuent à intervenir à différents niveaux (local et national).

Tout d'abord, ce contexte d'étude empirique implique des précautions d'interprétation et de généralisation des résultats. Le caractère relativement récent de l'expérimentation, et son aboutissement encore inconnu, induisent un inévitable manque de recul sur les effets de cette utopie pragmatique. Il est également difficile de pondérer le rôle d'expérimentation TZCLD dans les facteurs ayant contribué une baisse du chômage, au-delà du nombre de salariés recrutés. Par ailleurs, la pérennisation des EBE reste une question en suspens : qu'en sera-t-il lorsque les subventions liées à l'expérimentation s'achèveront ? Le modèle économique de l'EBE pourra-t-il résister ? Risque-t-il alors de basculer vers un modèle économique plus classique, suivant une logique capitaliste s'éloignant des valeurs de l'utopie initiale ? Ainsi, s'il est possible d'identifier des mécanismes initiateurs de transformations du système d'ores-et-déjà matérialisées (évolution de la loi, démultiplication du modèle de l'EBE sur le territoire français, etc.), il n'est pas possible à ce stade de tirer des conclusions quant à leurs effets transformateurs réels. Aussi, nous pouvons interroger le potentiel de généralisation des résultats issus de cette étude. En effet, le domaine de l'emploi se traduit en France par certaines caractéristiques, telles

que l'existence d'acteurs relais (Pôle emploi, tissu associatif) à de multiples échelles, prêtes à apporter assez spontanément des ressources et compétences clés pour la réussite du projet. Dans d'autres domaines, cette coopération pourrait s'avérer moins spontanée, due notamment à de potentielles divergences d'intérêts entre les acteurs. L'emploi est par ailleurs un sujet politiquement porteur, dont les politiques et élus locaux s'emparent relativement naturellement. D'autres grands challenges portent des utopies moins consensuelles, dans les domaines l'énergie, de l'alimentation, de la santé ou l'immigration, notamment. Dans ce cas, le portage politique fort, qui constitue une clé du succès de l'expérimentation, pourrait être plus difficile à amorcer et à maintenir dans le temps.

Ensuite, sur le plan méthodologique, bien que notre recherche s'appuie sur la triangulation d'une variété de sources de données, plusieurs facettes de la réalité de l'expérimentation restent à éclairer. En particulier, les données primaires et secondaires reflètent davantage le point de vue des « organisateurs » de l'expérimentation que celui des demandeurs d'emploi. Des récits de vie d'anciens demandeurs d'emploi intégrés à une EBE permettraient de comprendre, à l'échelle individuelle, comment un tel projet s'insère dans une trajectoire de vie et fait sens pour l'individu. Ces enseignements permettraient d'identifier des leviers d'intégration et d'engagement des salariés dans l'EBE, et in fine, de réussite du projet TZCLD. De même, dans la perspective de créer une entreprise à impact positif à l'échelle du territoire, d'autres parties prenantes plus indirectement impliquées dans le projet pourraient être interviewées, telles que les habitants des communes concernées, afin d'évaluer l'impact de l'expérimentation sur un périmètre plus large que celui de la valeur créée par l'activité économique (e.g., fierté d'appartenance à la commune, ) ou d'identifier d'éventuels freins à l'acceptation d'une telle innovation sociale (e.g., méfiance vis-à-vis du projet, insatisfaction du service reçu, populations laissées à part...).

Cette recherche ouvre ainsi à plusieurs voies de recherches futures. D'autres études empiriques pourraient venir enrichir la définition et la conceptualisation de la notion d'utopie pragmatique. D'autres initiatives en France et à l'étranger visant à expérimenter des villes dites « durables » ou de « transition » ont émergé d'une double dynamique locale et institutionnelle, et sont également porteurs d'une utopie spécifique. L'observation de cette dynamique plus internationalisée et intégrant d'autres formes d'utopie que celle de l'emploi pourraient permettre d'identifier d'autres mécanismes transformateurs. Enfin, dans une approche pluridisciplinaire, l'identification de critères de valeur créée ou détruite sur le territoire, sur

divers domaines (e.g., démographiques, sociologiques, économiques, environnementaux), pourrait constituer une voie de recherche intéressante, tant dans le champ des grands challenges que dans celui des transitions. Cette réflexion plus intégratrice permettrait d'anticiper les effets indirects parfois indésirables sur les territoires, tels que la gentrification de zones faisant l'objet d'une réhabilitation écologique (Ling et al., 2020).

## 6. BIBLIOGRAPHIE

- Alcaraz, J. M., Sugars, K., Nicolopoulou, K. and Tirado, F. (2016) 'Cosmopolitanism or Globalization: The Anthropocene Turn', *Society and Business Review* 11(3): 313- 332.
- Augustine, G., Soderstrom, S., Milner, D., & Weber, K. (2019). Constructing a distant future: Imaginaries in geoengineering. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1930-1960.
- Avelino, F., Dumitru, A., Cipolla, C., Kunze, I., & Wittmayer, J. 2020. Translocal empowerment in transformative social innovation networks. *European Planning Studies*, 28(5): 955–977.
- Avelino, F., Wittmayer, J. M., Kemp, R., & Haxeltine, A. 2017. Game-changers and transformative social innovation. *Ecology and Society*, 22(4).
- Avelino, F., Wittmayer, J. M., Pel, B., Weaver, P., Dumitru, A., et al. 2019. Transformative social innovation and (dis) empowerment. *Technological Forecasting and Social Change*, 145: 195–206.
- Ayob, N., Teasdale, S., & Fagan, K. 2016. How Social Innovation 'Came to Be': Tracing the Evolution of a Contested Concept. *Journal of Social Policy*, 45(4): 635–653.
- Bauler, T., Pel, B., & Backhaus, J. 2017. Institutionalization processes in transformative social innovation: Capture dynamics in the social solidarity economy and basic income initiatives. *Social Change and the Coming of Post-Consumer Society*. Routledge.
- Bauwens, T., Huybrechts, B., & Dufays, F. 2020. Understanding the Diverse Scaling Strategies of Social Enterprises as Hybrid Organizations: The Case of Renewable Energy Cooperatives. *Organization & Environment*, 33(2): 195–219.
- Cajaiba-Santana, G. 2014. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82: 42–51.
- De Pieri, B., & Teasdale, S. 2021. Radical futures? Exploring the policy relevance of social innovation. *Social Enterprise Journal*, 17(1): 94–110.
- DeFries, R., & Nagendra, H. (2017). Ecosystem management as a wicked problem. *Science*, 356(6335), 265-270.
- Dewey, J. 2013. *Logic-The theory of inquiry*. Read Books Ltd
- Dewey, J. 1993. *Logique. La théorie de l'enquête*. Paris, PUF..
- Dorion, L.(2017). Construire une organisation alternative. *Revue française de gestion*, N°264(3), 143-160.
- Dumez, H. 2007. Comprendre l'étude de cas à partir du Comment nous pensons de Dewey. *AEGIS Le Libellio d'*, 3(4): 9–17.
- Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. *Organization Studies*, 36(3), 363-390.
- Garud, R., Gehman, J., & Giuliani, A. P. 2016. Technological exaptation: A narrative approach. *Industrial and Corporate Change*, 25(1): 149–166.

- Gauthier, O., Léglise, L., Ouahab, A., Lanciano, É. & Dufays, F. (2019). Food Coop (2016) - Tom Boothe. *M@n@gement*, 22, 671-702
- Geels, F. W. (2006). Multi-level perspective on system innovation: relevance for industrial transformation. In *Understanding industrial transformation*(pp. 163-186). Springer, Dordrecht.
- Geels, F. W. 2002. Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, 31(8): 1257–1274.
- Geels, F. W. 2005. Processes and patterns in transitions and system innovations: Refining the co-evolutionary multi-level perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 72(6): 681–696.
- Geels, F. W. 2014. Regime resistance against low-carbon transitions: Introducing politics and power into the multi-level perspective. *Theory, Culture & Society*, 31(5): 21–40.
- Gehman, Joel and Etzion, Dror and Ferraro, Fabrizio, Robust Action: Advancing a Distinctive Approach to Grand Challenges (June 18, 2021). *Research in the Sociology of Organizations*, Forthcoming,
- George G, Howard-Grenville J, Joshi A, et al. (2016) Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal* 59(6): 1880–1895.
- Godin, B. 2015. *Innovation Contested: The Idea of Innovation Over the Centuries*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315855608>.
- Gorissen, L., Spira, F., Meynaerts, E., Valkering, P., & Frantzeskaki, N. 2018. Moving towards systemic change? Investigating acceleration dynamics of urban sustainability transitions in the Belgian City of Genk. *Journal of Cleaner Production*, 173: 171–185.
- Grin, J., Rotmans, J., & Schot, J. 2010. *Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change*. Routledge.
- Grodal, S., & O'Mahony, S. (2017). How does a grand challenge become displaced? Explaining the duality of field mobilization. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1801-1827.
- Gümüşay, A. A., & Reinecke, J. (2021). Researching for desirable futures: From real utopias to imagining alternatives. *Journal of Management Studies*.
- Gümüşay, A. A., Claus, L., & Amis, J. 2020. Engaging with grand challenges: An institutional logics perspective. *Organization Theory*, 1(3): 2631787720960487.
- Gümüşay, A. A., Marti, E., Trittin-Ulbrich, H., & Wickert, C. (2022). How organizing matters for societal grand challenges. In A. A. Gümüşay, E. Marti, H. Trittin-Ulbrich, & C. Wickert (eds), *Organizing for Societal Grand Challenges: Research in the Sociology of Organizations*. Emerald.
- Haxeltine, A., Pel, B., Wittmayer, J., Dumitru, A., Kemp, R., et al. 2017. Building a middle-range theory of Transformative Social Innovation; theoretical pitfalls and methodological responses. *European Public & Social Innovation Review*, 2(1): 59–77.
- Heikkurinen, P., Rinkinen, J., Järvensivu, T., Wile, K. and Ruuska, T. (2015) 'Organising in the Anthropocene: An Ontological Outline for Ecocentric Theorizing', *Journal of Cleaner Production* 113: 705–714.
- Howard-Grenville J, Buckle SJ, Hoskins BJ, et al. (2014) From the editors: Climate change and management. *Academy of Management Journal* 57(3): 615–623.
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R., Chalkias, K., & Cacciatori, E. (2019). Exploring inter-organizational paradoxes: Methodological lessons from a study of a grand challenge. *Strategic Organization*, 17(1), 120-132.

- Journe, B. 2007. Théorie pragmatiste de l'enquête et construction du sens des situations. *Le Libellio*, 3(4): 3–9
- Köhler, J., Geels, F. W., Kern, F., Markard, J., Onsongo, E., et al. 2019. An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 31: 1–32.
- Laine, M. (2010) 'The Nature of Nature as a Stakeholder', *Journal of Business Ethics* 96: 73–78.
- Lam, D. P., Martín-López, B., Wiek, A., Bennett, E. M., Frantzeskaki, N., et al. 2020. Scaling the impact of sustainability initiatives: A typology of amplification processes. *Urban Transformations*, 2: 1–24.
- Levy, D. and Spicer, A. (2013) 'Contested Imaginaries and the Cultural Political Economy of Climate Change', *Organization* 20(5): 659–678.
- Ling, T. Y., Hung, W. K., Lin, C. T., & Lu, M. (2020). Dealing with green gentrification and vertical green-related urban well-being: A contextual-based design framework. *Sustainability*, 12(23), 10020
- Loorbach, D. 2010. Transition Management for Sustainable Development: A Prescriptive, Complexity-Based Governance Framework. *Governance*, 23(1): 161–183.
- Loorbach, D., & Rotmans, J. 2010. The practice of transition management: Examples and lessons from four distinct cases. *Futures*, 42(3): 237–246.
- Loorbach, D., Wittmayer, J., Avelino, F., von Wirth, T., & Frantzeskaki, N. 2020. Transformative innovation and translocal diffusion. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 35: 251–260.
- Luederitz, C., Schöpke, N., Wiek, A., Lang, D. J., Bergmann, M., et al. 2017. Learning through evaluation – A tentative evaluative scheme for sustainability transition experiments. *Journal of Cleaner Production*, 169: 61–76.
- Mannen, D., Hinton, S., Kuijper, T. and Porter, T. (2012) 'Sustainable Organizing: A Multiparadigm Perspective of Organizational Development and Permaculture Gardening', *Journal of Leadership and Organizational Studies* 19(3): 355–368.
- Markard, J., Raven, R., & Truffer, B. 2012. Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. *Research Policy*, 41(6): 955–967.
- Meillassoux, D. Q., & Brassier, R. 2008. *After Finitude: An Essay on the Necessity of Contingency* (Translation édition). London ; New York: Continuum International Publishing Group Ltd.
- Milkoreit, M. (2017) 'Imaginary Politics: Climate Change and Making the Future', *Elementa: Science of the Anthropocene*, 5: 62.
- Moulaert, F., & MacCallum, D. 2019. *Advanced introduction to social innovation*. Edward Elgar Publishing.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & Gonzalez, S. 2005. Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. *Urban Studies*, 42(11): 1969–1990.
- Mulgan, G. 2006. The process of social innovation. *Technology, Governance, Globalization*, 1(2): 145–162.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. 2010. *The open book of social innovation*. National endowment for science, technology and the art London.
- Nyberg, D., & Wright, C. (2020). Climate-proofing management research. *Academy of Management Perspective*. In Press.



- Ouahab, A., & Maclouf, E. (2019). Diversity and struggles in critical performativity. The case of French Community-Supported Agriculture. *M@ n@ gement*, 22(4), 537-558.
- Pel, B., Haxeltine, A., Avelino, F., Dumitru, A., Kemp, R., et al. 2020. Towards a theory of transformative social innovation: A relational framework and 12 propositions. *Research Policy*, 49(8): 104080.
- Picard, H., & Lanuza, I. M. (2016). D'utopies en organisations-L'inhabituel comme ressource pour réviser les orthodoxies managériales. *Revue française de gestion*, 42(260), 71-90.
- Pol, E., & Ville, S. 2009. Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 38(6): 878–885.
- Putnam LL, Fairhurst GT and Banghart S (2016) Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *The Academy of Management Annals* 10(1): 65–171
- Reinecke, J. (2018). Social movements and prefigurative organizing: Confronting entrenched inequalities in Occupy London. *Organization Studies*, 39(9), 1299-1321
- Richez-Battesti, N. & Vallade, D. (2017). ESS, territoire et régime de solidarité : l'innovation sociale comme levier pour une « ville solidaire » ?. *Management & Avenir*, 97, 105-127.
- Rogers, E. M. 2010. Diffusion of innovations. Simon and Schuster.
- Roux-Rosier, A., Azambuja, R., & Islam, G. (2018). Alternative visions: Permaculture as imaginaries of the Anthropocene. *Organization*, 25(4), 550-572.
- Schot, J., & Geels, F. W. 2008. Strategic niche management and sustainable innovation journeys: Theory, findings, research agenda, and policy. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(5): 537–554.
- Schot, J., & Steinmueller, W. E. 2018. Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change. *Research Policy*, 47(9): 1554–1567.
- Smith, A., Voß, J. P., & Grin, J. (2010). Innovation studies and sustainability transitions: The allure of the multi-level perspective and its challenges. *Research policy*, 39(4), 435-448.
- Solis-Navarrete, J. A., Bucio-Mendoza, S., & Paneque-Gálvez, J. 2021. What is not social innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 173: 121190.
- Stephan, U., Patterson, M., Kelly, C., & Mair, J. 2016. Organizations Driving Positive Social Change: A Review and an Integrative Framework of Change Processes. *Journal of Management*, 42(5): 1250–1281.
- Strasser, T., de Kraker, J., & Kemp, R. 2019. Developing the Transformative Capacity of Social Innovation through Learning: A Conceptual Framework and Research Agenda for the Roles of Network Leadership. *Sustainability*, 11(5): 1304.
- Tcherneva, P. R. (2021). La garantie d'emploi: L'arme sociale du Green New Deal. *La Découverte*
- van der Giessen, M., Langenbusch, C., Jacobs, G., & Cornelissen, J. (2021). Collective sensemaking in the local response to a grand challenge: Recovery, alleviation and change-oriented responses to a refugee crisis. *Human Relations*, 00187267211004688.
- van der Have, R. P., & Rubalcaba, L. 2016. Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy*, 45(9): 1923–1935.
- Westley, F., & Antadze, N. 2010. Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innovation Journal*, 15(2).
- Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., Robinson, K., & Geobey, S. 2014. Five configurations for scaling up social innovation: Case examples of nonprofit organizations from Canada. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3): 234–260.

Whiteman, G., Walker, B., & Perego, P. (2013). Planetary boundaries: Ecological foundations for corporate sustainability. *Journal of Management Studies*, 50(2), 307-336.

Wittmayer, J. M., Backhaus, J., Avelino, F., Pel, B., Strasser, T., et al. 2019. Narratives of change: How social innovation initiatives construct societal transformation. *Futures*, 112: 102433.

Wright, C., Nyberg, D., De Cock, C. and Whiteman, G. (2013) 'Future Imaginings: Organizing in Response to Climate Change', *Organization* 20(5): 647–658.

Wright, C.; Nyberg, D.; Rickards, L.; Freund, J. (2018). Organizing in the Anthropocene. *Organization*, 25(4), 455-471.

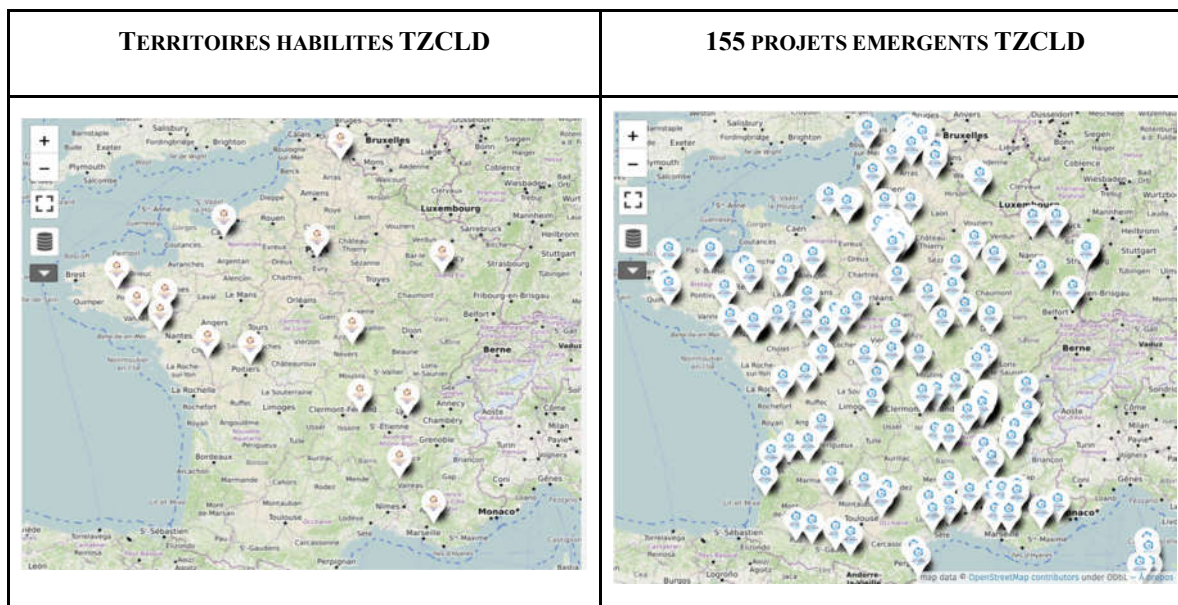
Zanoni, P., Contu, A., Healy, S., and Mir, R. (2017). 'Post-capitalistic Politics in the Making: The Imaginary and Praxis of Alternative Economies', *Organization*, 24(5): 575–588.

## 7.ANNEXES

### Annexe 1. Caractéristiques de l'IS (traduit et adapté de Solis-Navarrete et al, 2021, p6)

1.Caractéristiques ou éléments nécessaires de l'IS	
Nouveauté	Produits (biens ou services), processus, modèles, pratiques ou politiques nouveaux ou sensiblement améliorés
Objectif	Résoudre des problèmes ou des besoins sociaux.
Motivation	Résoudre des problèmes sociaux sans motifs lucratifs.
Valeur générée	Principalement valeur sociale, bien qu'il soit également possible de générer une valeur environnementale, institutionnelle ou économique.
Changement sociétal	Changements positifs, profonds et durables, mais ils peuvent aussi être superficiels
Connaissances	Elles impliquent la génération et l'application de connaissances (scientifiques ou empirique)
Impact	Amélioration des conditions de vie.
Empowerment	The process involves the empowerment of society at different levels. Linked to governance processes.
2. Caractéristiques complémentaires ou auxiliaires	
Participation	Adhésion volontaire d'un plus grand nombre de participants et d'autres acteurs
Portée territoriale	Un niveau territorial plutôt que sectoriel, générant des liens territoriaux
Echelle	En plus d'améliorer le bien-être de ceux qui réalisent l'IS, elle peut également affecter positivement le bien-être de tiers.
Transition vers des modèles durables	Principalement orientée vers l'amélioration de relations plus justes entre l'homme et la nature.

Annexe 2. Carte des territoires TZCLD (source : <https://www.tzclld.fr/>)



Annexe 3. Approche alternative de l'emploi de TZCLD

Critères	Emplois (peu qualifiés) sur le marché du travail classique	Emplois proposés par TZCLD
<b>Modalité d'embauche</b> <b>Périmètre des personnes employables et choix des candidats</b>	embauche sélective : les meilleurs candidats sont recrutés	embauche non sélective : tous les candidats volontaires sur un territoire sont recrutés
<b>Contenu des tâches</b>	en fonction des besoins de l'employeur	adaptation au savoir-faire et aux envies du salarié,
<b>Durée du temps de travail</b>	en fonction des besoins de l'employeur	en fonction des besoins et envies du salarié
<b>dimension formatrice des tâches du salarié</b>	pas nécessairement, en fonction des besoins de l'employeur	tâches permettant l'acquisition de compétences
<b>Type de contrat</b>	contrat précaire	CDI
<b>Participation des salariés</b>	faible ou nulle	importante

Source : auteurs (cf. 4.1.2.)

### Annexe 4. Organigramme de l'EBE 58 (Prémery, Nièvre)

Organigramme et fonctionnement de l'EBE en avril 2019 (recomposé par Asdo études)

