

ETHER

N°1 Juin 2025

Reportage

Explorateurs

Point de vue

Rise & Care

Yuri & Neil

BTP feat R&D – NGE

Kévin André – kawaa

Sara Castagné – Concepto

Théo Scubla – each One

Le chercheur embarqué

Le care infuse les entreprises

De la matière brute au savoir

Innovation et souveraineté

Construire une innovation

désirable

Réinvestir l'intérêt général

Storytelling de la R&D

R&D Sociale De l'expérimentation à l'impact

Edito

L'innovation, ce n'est pas d'aller vers quelque chose de nouveau, mais de lâcher ce qui est inutile. Innover, c'est d'abord un acte de lucidité : savoir identifier ce qui ne fonctionne plus, ce qui freine, ce qui encombre, et y renoncer pour ouvrir un espace à l'inattendu.

Dans un monde où le changement est érigé en vertu, où le mouvement permanent tient lieu de cap, nous faisons un choix différent. Dès notre lancement, notre ambition a été claire : démocratiser les leviers fiscaux pour financer une innovation sociale et comportementale enracinée dans le réel.

Nous avons choisi d'explorer un champ encore sous-exploité dans l'univers de l'innovation : les sciences humaines et sociales. Ce n'est pas un hasard. C'est un choix politique, au sens noble du terme : celui de réconcilier performance économique et impact sociétal. De considérer que l'entreprise peut être un acteur du soin collectif, pas seulement un acteur du marché.

Chez Ether, nous pensons que les entreprises ont un rôle majeur à jouer : non plus dans une logique d'accumulation, mais dans une transition vers des modèles plus durables, où le bénéfice se mesure au bonheur collectif, à la qualité du lien, à la cohérence entre ce que l'on fait et ce que l'on veut être.

C'est pourquoi nous plaçons la recherche – rigoureuse, appliquée, transversale – au cœur de notre approche. Une recherche centrée sur l'humain, les usages, les territoires. Une recherche qui interroge avant de répondre.

Ce premier numéro de la revue est une invitation à explorer. Il s'ouvre là où tout commence : dans les entreprises qui ont inscrit l'innovation sociale dans leur ADN, non pas comme une option, mais comme une évidence. Il poursuit son chemin là où on ne l'attendait pas : dans des structures plus classiques, parfois techniques, souvent éloignées des sciences humaines et sociales et pourtant, elles aussi s'interrogent, expérimentent, bousculent. Et il s'aventure enfin sur un terrain mouvant : celui des entreprises de services, confrontées à des injonctions contradictoires : performance, impact, transformation. C'est là que l'innovation sociale, quand elle est prise au sérieux, devient un véritable levier stratégique.


Renoncer à l'inutile n'est pas une faiblesse, c'est une stratégie. C'est dans ce travail de tri, de recul, d'exigence que se construisent les transformations durables.

L'enjeu n'est pas de faire plus.

L'enjeu, c'est de faire mieux.

Et surtout : de faire ce qui a du sens.

– Clarisse Berrebi & Estelle Joan



« ON AVAIT MIS
EN PLACE
DES CHOSES SANS
LES NOMMER.
L'AUDIT A AGI
COMME UN
RÉVÉLATEUR. »

– Sara Castagné (Concepto)

4 Les destins liés des entreprises à mission et de l'innovation sociale

6	Grand angle	L'ère des entrepreneurs engagés
8	Reportage	Rise & Care ou l'éthique comme moteur stratégique
12	Pratique	R&D vs Innovation
14	Point de vue	Un nouveau paradigme: Le care infuse dans les entreprises
18	Explorateurs	Kevin André: Rendre visible l'invisible
22	Pratique	Lexique de la R&D sociale

Dossier 1

24 La R&D et la méthode scientifique en entreprise

26	Grand angle	Ils faisaient de la R&D sans le savoir...
28	Expérience	Le point de bascule, Entretien croisé entre Estelle Joan et David Rivoire
32	Explorateurs	Sara Castagné: Carnet d'exploratrice d'une conceptrice lumière
36	Point de vue	Le chercheur embarqué, entretien avec Laetitia Jacob
40	Reportage	Yuri & Neil: Des signaux faibles à la recherche appliquée
44	Point de vue	De la matière brute au savoir, la formalisation de la connaissance
48	Pratique	Guide de la R&D
50	BD	Frascati l'explorateur

Dossier 2

50 De l'expérimentation à l'impact

54	Grand angle	La performance plurielle
56	Point de vue	Innovation et souveraineté, entretien avec Paul Midy
60	Reportage	BTP feat R&D: Structurer l'existant, révéler les dynamiques
64	Explorateurs	Retour d'expérience de Laurence Lavit, Directrice RSE du groupe NGE
68	Point de vue	Jérémy Brémaud: Construire une innovation désirable
74	Point de vue	Réinvestir l'intérêt général: pour une politique de l'innovation sociale
78	Explorateurs	Théo Scubla: Carnet d'explorateur d'un fondateur à impact
84	Point de vue	La cellule narrative, storytelling de la R&D
88	Pratique	Les deux grands leviers fiscaux à connaître
90	BD	Starter pack de la R&D

Dossier 3



Les destins liés des entreprises à mission et de l'innovation sociale

6	Grand angle	L'ère des entrepreneurs engagés
8	Reportage	Rise & Care ou l'éthique comme moteur stratégique
12	Pratique	R&D vs Innovation
14	Point de vue	Un nouveau paradigme : Le care infuse dans les entreprises
18	Explorateurs	Kevin André : Rendre visible l'invisible
22	Pratique	Lexique de la R&D sociale

L'ère des entrepreneurs engagés

Quand l'innovation change de sens

L'innovation sociale répond à un besoin social mal ou non satisfait, par des solutions concrètes qui transforment le système existant. Elle peut prendre la forme d'un nouveau service, d'une gouvernance partagée, d'une organisation plus horizontale ou d'un changement de posture collective. Souvent discrète, ancrée localement, elle agit avec rigueur et vise un impact durable.

C'est le terrain naturel de l'économie sociale et solidaire (ESS). Ici, l'innovation sociale n'est pas un supplément d'âme, c'est un réflexe. Coopératives, mutuelles, régies de quartier, associations : ces structures innovent parce qu'elles doivent faire autrement, souvent avec moins. Elles expérimentent, ajustent, coopèrent. Elles pratiquent une R&D intuitive, rigoureuse, souvent non nommée, mais bien réelle.

Maxime Baduel, délégué ministériel à l'Économie Sociale et Solidaire, défend dans plusieurs interviews une vision de l'ESS non pas comme un simple secteur, mais comme un véritable mode opératoire pour transformer l'économie, les territoires et les façons de construire la société.

Reconnaître, c'est transformer

Quand ces démarches sont reconnues comme de la R&D, tout change :

- Le rôle des fonctions transverses évolue,
- Le rapport au temps s'adapte,
- Le modèle de performance se complexifie
- Le financement devient un levier structurant.

Un levier nommé Crédit d'Impôt Recherche

« Le CIR est devenu un outil de reconnaissance »
– Laurence Lavit, NGE

Le Crédit d'impôt recherche n'est pas qu'un levier fiscal. Il incite à documenter, transmettre, professionnaliser. Pour certains, comme kawaa, cela va de soi. Pour d'autres, c'est une opportunité à saisir.

« Même sans le CIR, on l'aurait fait. Mais ça nous oblige à aller plus loin. »
– Kevin André

À quoi ça ressemble, concrètement ?

Parfois, l'innovation sociale commence là où on ne l'attend pas. Chez Rise & Care, on ne parle pas simplement de management : on tisse des liens entre bien-être au travail, gouvernance durable et stratégie d'entreprise. L'humain, l'organisation, la planète : tout est traité comme un écosystème interdépendant. Ce n'est pas une fonction, c'est une vision. Chez Yuri & Neil, des outils internes jusque-là éparpillés ont été structurés, documentés, et reconnus comme de véritables démarches de R&D. Ce qui relevait de l'intuition devient une stratégie. Et chez Kawaa, l'innovation sociale s'attaque à un sujet invisible : la solitude.

« Notre sujet, c'est la solitude. En face, on a des infrastructures technologiques ou de simples cafés, mais pas de vraies infrastructures de lien. »
– Kevin André

L'innovation sociale, une autre idée de l'économie

« Quand tu fais de l'ESS, tu identifies un problème, pas un marché. »
– David Rivoire

Ce que certains découvrent sous le nom d'innovation sociale, l'ESS le pratique depuis des décennies. Sans laboratoire, ni brevet – mais pas sans méthode. L'ESS fait de la R&D sans le revendiquer, mais avec la volonté de transformer durablement les modèles.

Chiffres clés de l'innovation sociale en France

- 10,5 % de l'emploi en France relève de l'économie sociale et solidaire, soit plus de 2,6 millions de salariés¹.
- On recense environ 200 000 structures de l'ESS sur le territoire national¹.
- Le Crédit d'impôt recherche (CIR) représente près de 7,25 milliards d'euros par an². La part spécifiquement allouée à la R&D sociale reste à ce jour non documentée.
- Plusieurs centaines de millions d'euros sont mobilisés chaque année via les dispositifs publics de soutien à l'innovation sociale : subventions régionales, Bpifrance, appels à projets³.
- Selon l'Avise, les initiatives à impact social se multiplient, illustrant une croissance continue de l'intérêt porté à l'innovation sociale³.

1 Observatoire national de l'ESS, Panorama de l'ESS 2023
2 Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, chiffres 2023
3 Sources croisées : Avise, Impact France, Bpifrance, French Impact

La check-list de l'innovation sociale Une boussole pour identifier, structurer et valoriser vos projets.

- Détecter les signaux faibles
Un besoin social récurrent, un problème mal adressé ? Voilà le point de départ.
- Rassembler les parties prenantes
Les projets d'innovation sociale sont souvent transverses : RH, RSE, Com, terrain...
- Structurer l'expérimentation
Objectifs, hypothèses, méthode, état de l'art. Oui, comme une vraie démarche scientifique.
- Valoriser dans la durée
Crédit d'Impôt Recherche, subventions, mesure d'impact : ne vous arrêtez pas à l'idée.
- Mesurer et documenter
Évitez le « social washing » : les preuves comptent.

Aligner la mission, structurer la vision

Rise & Care ou l'éthique comme moteur stratégique

Certaines entreprises naissent d'une intuition, d'autres d'un marché. Rise & Care est née d'un besoin plus profond : celui de réparer le lien entre l'individu, l'organisation et le monde.

Céline Charneau et Jean-Christophe Meignant, cofondateurs, le disent simplement : « On voulait aider les entreprises à entrer dans les transformations du monde, en commençant par se transformer elles-mêmes. » Leur moteur ? Le leadership durable. Leur méthode ? Une écoute intuitive, patiente, qui relie les points entre engagement humain, gouvernance responsable et développement durable.

« On n'a pas changé ce que l'on faisait.
On a changé notre regard sur ce que l'on faisait. »

Au départ, ils ne parlaient pas encore de R&D. Pas même d'innovation. Ils parlaient de sens. De prendre soin. De structurer une approche du management alignée avec les bouleversements écologiques, sociaux et géopolitiques. Mais très vite, quelque chose les pousse à aller plus loin.

La recherche comme déclencheur

C'est lors du salon ChangeNow 2024 qu'ils croisent la route d'Ether. Un simple mail, une prise de contact, et soudain, une autre perspective s'ouvre : « Et si tout ce qu'on développe depuis des années relevait en fait d'une opération de R&D en sciences humaines et sociales ? »

La surprise est totale. « Nous, faire de la recherche ? » Jean-Christophe se souvient avoir douté. « On n'a pas de labo, pas de chercheurs, et pourtant... tout ce qu'on fait depuis des années, c'est observer, relier, modéliser. »

Cette rencontre agit comme un catalyseur. Avec le soutien des équipes d'Ether, Rise & Care entame un travail de structuration, de documentation et de clarification de ses pratiques. Pour Céline, l'effet est immédiat : « Ça nous a donné un cadre. Et dans ce cadre, on a vu émerger des pépites. »

Trois innovations, une vision

De cette exploration naissent trois innovations structurantes :

- Le leadership durable augmenté, théorisé, testé, formalisé dans un guide de référence à paraître lors du prochain ChangeNow 2025.
- Relier les points, une méthode intuitive d'analyse systémique développée par Céline, qui devient un outil de formation et d'accompagnement.
- Les immersions expérientielles, en nature ou dans des lieux symboliques (comme les Nations Unies à Genève), pour transformer l'approche de la RSE par l'émotion et l'expérience vécue.

Derrière ces innovations, une conviction : l'émotion crée l'adhésion. Et c'est cette adhésion que Rise & Care cherche à susciter dans les collectifs qu'elle accompagne.

La méthode scientifique, sans blouse blanche

Loin des idées reçues, la recherche ne leur a pas demandé de devenir scientifiques. Elle les a aidés à devenir plus lucides, rigoureux, stratégiques. « On n'a pas changé ce que l'on faisait. On a changé notre regard sur ce que l'on faisait. » En posant des hypothèses, en observant les effets, en confrontant leur intuition à des indicateurs, l'équipe a gagné en précision. Mieux: elle a trouvé une nouvelle manière de valoriser son travail, de le partager, et même de le financer, grâce au crédit d'impôt recherche. Mais ce n'est pas le CIR qui a lancé la dynamique. « Le CIR est une conséquence, pas un objectif. » Ce qui compte pour eux, c'est la structuration du savoir, la transmission, l'impact.

Une colonne vertébrale éthique

Aujourd'hui, Rise & Care porte une parole forte: la R&D en sciences humaines et sociales est un levier stratégique pour transformer les organisations de l'intérieur. Leur posture est claire: pas de « social washing », pas de storytelling à vide. « Notre mission, c'est d'aider les organisations à s'aligner. Et pour ça, il faut accepter de poser les choses, de les regarder avec honnêteté. C'est ce que la R&D nous a appris. » À travers leur expérience, ils illustrent ce que peut être une entreprise à mission réellement habitée par sa raison d'être. Une entreprise qui explore, qui doute, qui modélise, et qui avance.

Et si c'était ça, le futur du travail?

On parle souvent d'innovation comme d'une rupture technologique. Mais l'innovation de Rise & Care n'est ni une appli ni un algorithme. Elle est éthique, relationnelle, humaine. Elle dit qu'il est possible de faire grandir une entreprise en cultivant autre chose que la performance: le lien, la conscience, la présence. En choisissant d'ancrer leur mission dans une démarche de recherche, Céline et Jean-Christophe n'ont pas seulement structuré leur méthode. Ils ont posé un acte politique: celui de refuser la séparation entre le cœur et la tête, entre le business et le sens, entre l'intuition et la preuve. Aujourd'hui, leur R&D n'est pas une ligne dans un dossier fiscal. C'est leur boussole. Une colonne vertébrale vivante, capable d'évoluer, d'apprendre, de transmettre. Et si, finalement, c'était ça, l'avenir du travail? Non pas courir après les modèles, mais créer des lieux où l'on relie les points. Des lieux où l'on se souvient que, pour changer le monde, il faut commencer par apprendre à s'y relier.

« L'émotion crée l'adhésion.
C'est pour cela que l'on forme
autrement »

Pour aller plus loin

Le guide du leadership durable augmenté
Conçu à partir des travaux de Rise & Care, ce guide présente une approche innovante du leadership, à la croisée du sens, de la gouvernance et de l'impact. Il formalise une méthode testée, documentée et structurée grâce au travail de R&D accompagné par Ether.

Disponible sur demande par e-mail auprès de Jean-Christophe ou Céline.

E-mail celine.charneau@rise-care.com
jc.meignant@rise-care.com

Sortie 24 avril, pendant ChangeNow 2025

« NOUS AVIONS
TROUVÉ
UN MOTEUR DE
TRANSFORMATION
SANS SAVOIR QUE
C'ÉTAIT UNE
DÉMARCHE DE R&D. »

– Jean-Christophe Meignant (Rise & Care)

R&D vs Innovation

Clarifier les termes pour mieux agir

Le mot « innovation » est partout. Mais que recouvre-t-il vraiment ? Dans l'économie sociale comme ailleurs, il désigne souvent des intentions sincères, des pratiques audacieuses – mais rarement formalisées. Derrière ce terme se joue pourtant l'accès à des ressources, à de la reconnaissance, à une capacité d'agir à plus grande échelle. Chez Ether, nous structurons ces démarches de transformation en cellules de R&D : une recherche qui ne produit pas de brevets, mais des connaissances. Ce texte propose un éclairage sur ce qui distingue la R&D de l'innovation, à partir des retours de terrain que nous avons recueillis.

« Faire le tri entre ce que l'on savait et ce que l'on croyait savoir. »

Oslo & Frascati : deux cadres pour mieux penser la transformation

Deux manuels structurent aujourd'hui les politiques d'innovation :

- Le manuel d'Oslo (OCDE), qui définit l'innovation dans toutes ses dimensions (produits, services, mode d'organisation ou méthode de diffusion).
- Le *manuel de Frascati*, qui encadre plus strictement ce qui relève de la recherche et développement, notamment pour accéder au Crédit d'Impôt Recherche.

Alors que l'innovation désigne souvent une amélioration ou une adaptation, la R&D implique un objectif explicite de création de connaissances nouvelles.

Quand commence la recherche ?

Dans de nombreuses structures, l'envie de transformer précède la formalisation. On innove, on teste, on avance. À quel moment une démarche d'innovation devient-elle une véritable démarche de recherche ? La philosophe Elsa Godart écrivait : « La recherche commence par un étonnement qui suscite une question. »

Aujourd'hui, c'est Alexandre Valt, directeur de la R&D chez NGE, qui parle d'un point de bascule : lorsque l'intuition ne suffit plus : « On a besoin de faire un projet de recherche quand on manque de connaissances. Si tout existe déjà, ce n'est pas de la recherche. » Autrement dit : la recherche commence là où l'innovation atteint ses limites.

Pour Jérémy Brémaud, associé chez Ellyx : « On passe d'une logique de réponse à une logique de formalisation. On s'autorise à ne pas savoir. » La formulation d'une question est donc toujours à l'origine d'une démarche de recherche. On pourrait affirmer que la R&D pose les questions auxquelles l'innovation tente de répondre

Structurer pour mieux innover

Beaucoup des personnes que nous avons rencontrées s'accordent sur un point : la R&D est structurante. Elle fouille, interroge, met des mots là où il n'y avait que des actions, des intuitions, des volontés. « Faire le tri entre ce que l'on savait et ce que l'on croyait savoir. » nous dit Sara, directrice de l'agence Concepto. Jean-Christophe, de Rise & Care, nous parle d'un mouvement fondateur, dans lequel ce qui n'était pas un langage courant dans l'entreprise devient peu à peu une grammaire commune. Parfois,

l'innovation devient recherche pour mieux se situer, pour devenir plus pertinente. Chez Yuri & Neil, l'innovation faisait partie du quotidien, mais de manière diffuse. Chacun innovait à sa manière. Avec la R&D, ce qui était du bricolage devient une fonction stratégique de l'entreprise. Une forme d'innovation plus consciente, avec toujours au cœur du sujet, la création d'un langage commun.

Structurer, c'est donner une place. Nommer ce qui existe déjà. Et créer les conditions pour que l'innovation prenne racine. Dans d'autres cas, c'est la R&D qui ouvre des champs d'innovation insoupçonnés : lorsqu'on recherche pour changer le monde, et qu'on transforme des pratiques à grande échelle. C'est ce que défend Jérémy Brémaud : « Institutionnaliser l'innovation, transformer les pratiques à l'échelle d'un champ, c'est une responsabilité publique. »

Reconnaître l'effort invisible

Structurer la recherche, c'est aussi reconnaître l'énergie investie par les personnes qui pensent, documentent, expérimentent. Kevin André, fondateur de kawaa, le résume ainsi : « Ce qu'on fait, c'est notre travail. Mais un laboratoire pharmaceutique, faire des médicaments, c'est son travail aussi. Ça ne l'empêche pas de faire de la R&D. » Reconnaître la R&D en sciences humaines et sociales, c'est reconnaître l'effort invisible : celui qui pose les bonnes questions, outille les équipes, capitalise et transmet. La R&D fait donc ici figure de boussole vers l'innovation.

Et le CIR dans tout ça ?

Le Crédit d'Impôt Recherche (CIR) ne récompense pas un résultat innovant. Il investit dans un effort. L'effort de chercher, de douter, de formaliser, de produire des connaissances nouvelles – même si une innovation n'en découle pas immédiatement. Ce que le CIR valorise, c'est le travail de la pensée :

- La formulation d'une question nouvelle
- L'identification d'un verrou de connaissance
- La mise en œuvre d'une méthodologie
- L'analyse des résultats et leur capitalisation

Reconnaître cet effort, c'est faire le choix d'une économie qui valorise la pensée avant le produit, la méthode avant le résultat. C'est donner du poids à ce qui ne se voit pas toujours – mais qui fait avancer durablement.

Un nouveau paradigme

Le care infuse dans les entreprises

Après avoir étudié à l'École Normale Supérieure, à la Sorbonne et à l'université de Harvard, et obtenu une agrégation et un doctorat de philosophie, Mériam Korichi fait des recherches sur l'affectivité humaine et travaille dans le secteur du spectacle vivant et de l'art contemporain. Elle a créé la série d'événements internationaux des Nuits de la philosophie. Elle a publié de nombreux articles et plusieurs ouvrages chez Flammarion, Gallimard, Albin Michel, Grasset.

L'entreprise, le règne des bons sentiments ?

Il semblerait que la tendance à critiquer les bons sentiments, forte, il y a une dizaine d'années, s'est, de fait, inversée. Il paraît moins de mise de railler et rejeter comme naïfs, dégoûtants, suspects ou hypocrites, voire carrément néfastes, les bons sentiments au nombre desquels compter la sollicitude, l'empathie, l'attention, la bienveillance¹. L'épidémie de Covid, depuis, nous est arrivée. L'épisode, planétaire, nous a affecté.e.s. L'expérience inédite et choquante par bien des aspects, intriquant de manière paradoxale la vie sociale (interdite soudain) et intime (la seule autorisée soudain), a bouleversé la vie affective de la grande majorité. L'émotion, l'affectivité humaine, s'en est trouvée revalorisée, ne serait-ce parce qu'elle avait été remise au premier plan. Dès lors, il a été moins question de railler ou d'être cynique, et de n'être que dans le transactionnel. Dès lors, il a été plus question d'être dans le relationnel, d'être attentif, de se soucier... d'abord de soi, mais des autres aussi. *L'attention, la sollicitude, l'empathie, l'exigence de bienveillance*. Ces attitudes affectives sont au cœur d'un redéploiement des relations sociales et des rapports de travail. Et désormais la sollicitude et l'empathie occupent une place centrale et croissante dans les entreprises, marquant une évolution réelle des attentes des salariés et un changement profond des mentalités managériales. La sollicitude et l'empathie transforment la relation de travail et changent la signification de la performance et de l'engagement des collaborateurs dans leurs entreprises, et ces sociétés, à travers leurs stratégies en RH, s'adaptent, devant parfois lutter contre un turn over structurel, sachant qu'elles sont désormais évaluées sur leur capacité à prendre soin de leurs collaborateurs, au-delà de la rémunération et des avantages matériels. Le thème de la sollicitude et du « prendre soin » a ainsi émergé à la fois sur une plus grande scène publique et au sein, dans le moteur même des entreprises, rejoignant un courant qui est né dans les universités américaines grâce aux travaux de chercheuses en sciences sociales dans les années 1980 : l'éthique du care. Ou *éthique de la sollicitude*.

Les théories du care dans le champ des recherches en sciences humaines et sociales

Les théories soulignent l'importance de la sollicitude, de l'attention et de la responsabilité dans les relations humaines. Le terme anglais « care » signifie littéralement « prendre soin » et désigne à la fois une attitude attentionnée, généralement parlant, et, plus spécifiquement, un ensemble de pratiques concrètes visant à répondre aux besoins des personnes vulnérables. Ce courant, philosophique et politique, s'est développé aux États-Unis dans les années 1980, notamment grâce aux travaux de Carol Gilligan en psychologie sociale et Joan Tronto en sciences politiques, avant d'être introduit et développé en France à partir des années 2010. Les noms des universitaires associés à cette diffusion et ce développement en France sont notamment Sandra Laugier (philosophe), Pascale Molinier (psychologie sociale), Patricia Paperman (sociologie), Fabienne Brugère (philosophe), Vanessa Nurock (philosophe)².

Le courant est porteur d'une approche à la fois philosophique, sociale et politique, et il est lié à l'évolution et au renouveau du féminisme à la fin du 20^e siècle, prenant une plus large assise, devenant l'exploration d'un universalisme construit sur une catégorie jusque là négligée, pourtant peut-être le plus grand dénominateur commun de l'humanité : la vulnérabilité. Il s'est constitué après et en parallèle d'un premier courant s'intéressant de manière plus spécialisée ou sectorisée à la notion de « soin » et de « soignants », également né aux États-Unis vingt ans plus tôt, connu sous le label universitaire d'« humanités médicales » (medical humanities) apparaissent d'abord dans le monde anglo-saxon dans les années 1960, en réaction à la domination croissante des sciences biomédicales et à la crainte d'une déshumanisation de la médecine. Les « humanités médicales » se sont d'emblée définies comme un champ interdisciplinaire à l'interface de la médecine, de la philosophie, des sciences sociales et des arts, visant à enrichir la formation des médecins par une réflexion critique sur les savoirs, les pratiques et les normes médicales, soulignant de plus en plus leur importance,

1 J'ai mené une enquête historique et philosophique sur le sujet, voir *Traité des bons sentiments*, Albin Michel, dont le point de départ était l'usage étonnant, quand on y songeait, de l'expression « bons sentiments » car, comme telle, était employée systématiquement de manière péjorative.

2 Voir ainsi l'annonce pour ainsi dire que cette nouvelle approche se diffuse en France dans un article paru en 2010 : « L'éthique du care. Une nouvelle façon de prendre en soin », *Études*, 2010/12, tome 413, pp. 631-641. Voir le livre-synthèse en français de cette notion et de sa place dans le champ des recherches en sciences humaines et sociales : Pascale Molinier, Sandra Laugier, Patricia Paperman, *Qu'est-ce que le care ? Souci des autres, sensibilités, responsabilité*, Petite bibliothèque Payot, Payot, 2021.

« Le care permet à l'ESS de repenser l'articulation entre travail gratuit et travail rémunéré, en valorisant le rôle des associations, de l'économie domestique et des institutions publiques. »

leur centralité sociale à notre époque³. Cette branche de la médecine remettant au centre l'idéal humaniste a fini par générer un autre domaine de recherche, les « humanités en santé » appartenant en propre au champ des Sciences humaines et sociales et ne dépendant plus de la tutelle des facultés de médecine. L'axe de recherche des « humanités médicales » étant initialement centrées sur la formation et la pratique des médecins, une réorientation en « humanités en santé » permettait d'inclure tous les professionnels de santé (infirmiers, pharmaciens, kinésithérapeutes, etc.), mais aussi les chercheurs, les patients et l'ensemble des acteurs du champ de la santé et de valoriser en elle-même l'interdisciplinarité propre à cette approche nouvelle, comme l'illustre, par exemple, la naissance il y a une dizaine d'années de la Chaire de philosophie à l'hôpital⁴? Et ses collaborations au long cours avec les Sismo une entreprise de design social qui se présente comme suit, ce qui est significatif pour notre propos : « Nous sommes les Sismo, une agence de design qui, au travers de projets, concrétise la transformation des organisations face aux enjeux du XXI^e siècle grâce au design with care : une méthode de conception créative basée sur les usages et sur la prise en compte des fragilités individuelles, sociétales et environnementales »⁵. Care, soin, liens sociaux. Le soin devenant plus global informé par les théories du care. Les liens sociaux se renouvelant, ou retrouvant leur sens et profondeur par l'attention plus générale portée à la nécessité de se soucier qu'il y ait du soin, non pas seulement du corps blessé ou malade, mais des personnes en entier au travail et dans leur vie sociale.

Les théories du care se sont donc rapidement diffusées dans de nombreux champs des sciences humaines et sociales : psychologie, sociologie, anthropologie, philosophie, droit, économie, sciences médicales, design social, urbanisme... Ce tournant de la vulnérabilité a profondément renouvelé les champs de la recherche en sciences humaines et sociales en ce que cette perspective nouvelle, cette révolution copernicienne du regard social et économique, remet en question les modèles classiques de l'autonomie et du seul intérêt possessif, en insistant sur l'im-

portance des interdépendances et des fragilités communes, à partir d'une prise en compte incontournable de la vulnérabilité humaine, celle-ci construite et perçue comme catégorie générale notamment à partir de la précarité et de la vulnérabilité des femmes de par leur statut dans la société.

Les approches mobilisant les théories du care interrogent ainsi notamment les modalités concrètes de prise en charge des personnes vulnérables (âge, maladie, handicap, difficultés sociales), en étudiant les pratiques professionnelles et les dispositifs institutionnels (contrats, accompagnement individualisé, etc.). Ce faisant, elles mettent en évidence le problème de manque de reconnaissance sociale et politique des métiers associés au soin, à l'accompagnement et à la solidarité, souvent occupés par des femmes et historiquement dévalorisés, et souvent invisibilisés. Elles mettent ainsi en question les approches classiques en économie de la performance et de l'intérêt possessif, valorisant, pour le sens et le futur de nos sociétés, les interdépendances et le partage des fragilités et des émotions déstigmatisées.

Les entreprises de l'ESS : les pionnières des effets économiques et sociétaux du tournant de la vulnérabilité et des solidarités

Les théories du care sont mobilisées dans l'Economie Sociale et Solidaire. Elles le sont notamment pour revaloriser les métiers traditionnellement associés au soin, à l'accompagnement et à la solidarité, souvent occupés par des femmes et historiquement dévalorisés pour le souligner encore. Et l'ESS s'appuie, de manière pionnière, sur les approches théoriques du care en sciences humaines et sociales pour innover, retourner les stigmates, et tracer un chemin pour la reconnaissance sociale, économique et institutionnelle de ces métiers, en soulignant leur contribution essentielle au bien-être collectif et à la cohésion sociale⁶. Le choix de ces approches théoriques et expérimentales

3 Voir le livre de synthèse sur le domaine : Les Humanités médicales. L'engagement des sciences humaines et sociales en médecine, coll.

« La personne en médecine », Doin, 2020.

4 <https://chaire-philosophie.fr/>

5 <https://www.les-sismo.com/>

6 <https://chaireterres.hypotheses.org/480>

s'explique par les finalités poursuivies : il s'agit de recentrer l'économie sur la responsabilité, l'empathie et la réactivité face à la vulnérabilité. Les pratiques comme le commerce équitable illustrent la convergence entre éthique du care et justice sociale. Le commerce équitable incarne une forme de justice « particulière » (au sens aristotélicien), attentive aux situations concrètes et aux besoins spécifiques des personnes, en opposition aux approches impersonnelles des théories classiques de la justice. Le care permet à l'ESS de repenser l'articulation entre travail gratuit (bénévolat, solidarité familiale) et travail rémunéré, en valorisant le rôle des associations, de l'économie domestique et des institutions publiques. L'approche par le care favorise une vision plurielle de l'économie, où la production de valeur ne se limite pas à la rentabilité mais inclut la prise en compte des besoins sociaux et la qualité des relations humaines. C'est moins la transaction qui est recherchée que le relationnel. Et le relationnel a une potentialité ouverte, formidable, à la mesure des défis rencontrés.

Le tournant du care est pris dans l'ESS mais cette approche se heurte toutefois et évidemment à la logique gestionnaire et à la quantification des activités, qui tendent à privilégier la productivité et la rentabilité comptable. Mais c'est précisément les modalités, et l'existence même de la recherche et développement entrepris en sciences sociales qui offrent l'occasion de faire face à ces défis de manière scientifique, c'est-à-dire selon des démarches réfléchies, initiées par un sens et une explicitation des problèmes qui conduisent à la formulation d'hypothèses qui seront mises à l'épreuve par l'activité de l'entreprise.

Les théories du care, et les expérimentations imprégnées par elles, permettent à l'ESS de se positionner de manière pionnière comme le pilier d'un paradigme économique alternatif, désormais centré sur la prise en compte des besoins et des attentes, de la vulnérabilité et de l'interdépendance humaine, plutôt que sur la seule recherche de profit ou d'efficacité productive. Le modèle infuse, est global, à l'écoute des sensibilités contemporaines, concernant tous les secteurs, au-delà, bien que incluant de manière centrale, les métiers du soin, du lien social, de l'accompagnement éducatif ou social, souvent peu reconnus dans l'économie classique. L'ESS, par l'approche en termes de care soulignant l'utilité sociétale de ces métiers, intrinsèquement motivés par le souci d'autrui et le bien-être collectif, activent des résonances transversales, dans tous les secteurs d'activité.

Les théories du care, centrées sur l'attention à l'autre, la reconnaissance de la vulnérabilité et l'importance des relations, offrent des leviers puissants pour renouveler la recherche et développement en entreprise. Leur application va bien au-delà de la simple bienveillance : il s'agit d'intégrer une éthique de la sollicitude et de la responsabilité dans la conception, la gestion et l'évaluation des projets innovants qui les rendent innovants et producteurs de connaissances de ce fait même. Cela conduit à des innovations plus inclusives, adaptées à la diversité des situations et moins centrées sur une vision abstraite ou purement technique du progrès, si on veut garder ce terme.



Rendre visible l'invisible.

L'innovation sociale est un actif
stratégique – le témoignage de
Kevin André, fondateur de kawaa

Kevin André est le fondateur de kawaa, une entreprise de l'économie sociale et solidaire agréée ESUS. C'est une entreprise née d'un engagement intellectuel, d'une intuition sociale forte et d'une ambition méthodique : faire de la solitude un objet d'étude et de transformation. Dans cet entretien, Kevin raconte son parcours, la naissance de kawaa, et comment la recherche s'est imposée comme un levier d'action, bien plus qu'un cadre théorique.

La solitude comme sujet de recherche

Bonjour Kevin, merci d'avoir accepté notre invitation. Alors pour commencer, tu veux bien nous dire quel est ton parcours et comment est né le projet kawaa ?

KA Je viens de l'ESS, mais aussi de la recherche. J'ai été professeur en innovation sociale à l'ESSEC, j'ai fait une thèse sur le « care » au sens anglo-saxon : comment prendre soin les uns des autres, comment retisser des liens dans un monde où ils se délitent ?

Puis j'ai ressenti le besoin d'agir, de sortir de l'abstraction. J'ai quitté l'ESSEC alors que tout allait bien. Je publiais dans des revues de management cotées, j'étais apprécié par mes étudiants, et pourtant quelque chose manquait. Ce besoin de sortir du cadre académique pour confronter mes idées à la réalité, m'a poussé à quitter l'enseignement pour me consacrer pleinement à l'action.

kawaa est née de cette envie d'impact réel, de sortir des concepts pour mettre les idées à l'épreuve dans la vraie vie. À travers des lieux, des cafés conçus comme des infrastructures de lien. Des espaces pensés pour favoriser la rencontre, la parole, l'appartenance, là où la solitude s'est installée comme un fléau invisible.

Comment définirais-tu la mission de kawaa ?

KA Créer du lien social. C'est dans nos statuts. Notre objectif est explicite, assumé, opérationnel.

On part d'un constat : la solitude est un fléau sanitaire, social, démocratique. Elle tue plus que l'alcool ou l'obésité. Mais elle reste un tabou. Personne ne dit : « Je suis seul. » On ne peut pas mettre ça sur une vitrine. Et pourtant, c'est ce que nous visons : accueillir ceux qui ne savent pas comment faire le premier pas.

C'est une mission qui se matérialise par des cafés, mais pas n'importe lesquels. On les conçoit comme des infrastructures de lien. Rien n'est laissé au hasard. Ce ne sont pas seulement des endroits agréables, mais des dispositifs pensés pour provoquer la rencontre. Cela passe par l'agencement, les

prix, les événements, les règles d'accueil et surtout par l'équipe. Nous avons même tenté de supprimer le comptoir pour casser la barrière entre celui qui sert et celui qui consomme. Finalement, on l'a réintroduit, mais différemment, afin qu'il devienne un point de contact plus qu'un obstacle au lien.

On parle souvent de « tiers-lieux » mais à l'origine, les tiers-lieux, ce sont les bistrotts, les pubs, les cafés : des espaces informels où l'on peut être soi, échanger, appartenir. Les tiers-lieux sont devenus trop souvent des espaces de coworking ou des lieux « à la mode », qui ont perdu leur fonction sociale. Notre objectif est de revenir à cette essence.

La mission ne s'arrête pas à créer ces lieux. Elle consiste aussi à documenter, tester, structurer ce que nous faisons. Longtemps, j'ai cru qu'il fallait choisir entre mes lectures, mes intuitions de chercheur et la réalité de l'entreprise. Grâce à Ether, j'ai compris que la recherche pouvait être un levier stratégique.

Vous avez donc structuré une véritable démarche de recherche ?

KA Absolument. Ce que je faisais de façon intuitive – lire des papiers, poser des hypothèses, observer des comportements, construire des questionnaires – j'ai compris que c'était de la R&D. Grâce à Ether, on a structuré cette démarche. On a pu activer le Crédit d'Impôt Recherche, ce qui a permis de la financer. Et surtout, cela m'a permis de légitimer quelque chose d'important dans mon rôle. Avant, je me censurais. Je pensais qu'il fallait choisir : être entrepreneur ou chercheur. Aujourd'hui, je sais que je peux être les deux.

Peux-tu développer cette idée d'être à la fois entrepreneur et chercheur ?

KA C'est l'histoire des logiques institutionnelles multiples, de l'hybridation (cf. les travaux d'Anne-Claire Pache sur le sujet) : une entreprise sociale est obligée de mélanger deux logiques très différentes : la logique économique et la logique sociétale. Et il y a une tension irréductible entre les deux. C'est ça qui est intéressant car c'est dans cet entre-deux, dans cette ten-

« Personne ne dit : « Je suis seul. » Tu ne peux pas mettre ça sur une vitrine »

sion, que peuvent émerger des formes nouvelles : des pratiques, des dispositifs, des modèles. Pour moi, c'est là que l'approche de la recherche rejoint celle de l'entrepreneuriat : dans cette capacité à naviguer entre des forces qui parfois s'opposent, à inventer des chemins là où il n'y avait pas encore de cartes. C'est ce que j'essaie de faire avec kawaa.

On ne fait plus les choses « au flair ». On part d'une hypothèse. On conçoit un dispositif, on l'observe, on mesure et on ajuste. On passe d'une logique artisanale à une logique expérimentale : chaque décision devient un terrain de test.

Peux-tu nous donner un exemple concret ?

KA Un exemple très concret : on pensait que mettre des tables partagées allait naturellement créer du lien. En réalité, si personne n'introduit les personnes entre elles, cela ne fonctionne pas. Il faut des dispositifs relationnels, pas juste des aménagements spatiaux. La médiation doit s'appuyer sur une personne qui se donne ce rôle, l'espace ne suffit pas. C'est d'ailleurs sans doute ce qui différencie un « espace » d'un « lieu » : le serveur, la gérante, ... ce sont celles et ceux qui nous font passer du « non-lieu » au « tiers-lieu » !

On ne l'aurait jamais identifié sans observation méthodique. La R&D permet d'aller au-delà de l'intuition, rendre visible l'invisible, comprendre ce qui crée vraiment du lien et ce qui n'en crée pas.

Lorsque j'ai compris cela, j'ai eu un déclic : j'avais l'impression d'être juste en train de faire mon boulot, ce que toute entreprise est censée faire. Mais en fait, ce que je faisais, c'était formuler des hypothèses, les tester, observer les effets, ajuster. Et ça, c'est exactement une démarche de recherche. Ce n'est pas incompatible avec l'action : au contraire, ça la rend plus précise, plus solide. On peut faire sérieusement son métier, tout en produisant de la connaissance. C'est là que j'ai compris que les deux pouvaient coexister et même se renforcer.

Ce que tu dis rejoint une remarque qu'on entend souvent : « Mais en fait, ce qu'on fait, c'est juste notre travail. »

KA Bien sûr : un laboratoire pharmaceutique fabrique des médicaments : c'est son métier. Et pourtant, c'est aussi de la R&D. Je suis convaincu que ces observations, ces ajustements, ces améliorations finissent par renforcer notre modèle économique. C'est une valeur qui se construit lentement.

On fait notre travail à condition que ce travail, on puisse le documenter, l'observer, le rendre lisible. Et ça demande du temps et des moyens. Tout le monde s'accorde à dire que ça a un impact sur le modèle économique. Par exemple : Je suis convaincu que si je conceptualise mieux comment fonctionne une table partagée, cela va créer plus de rencontres, améliorer l'expérience, faire venir plus de monde, augmenter les notes Google... Mais ces résultats ne se mesurent que dans deux, trois, quatre ans ; kawaa a littéralement le temps de mourir cinquante-sept fois entre temps ! Et honnêtement, changer une pratique, même simple, dans une équipe, cela peut vite devenir un enfer. Il n'y a pas de financement pour ça. La seule manière de financer, même partiellement, ce travail de R&D, c'est le Crédit d'Impôt Recherche. Sans ce dispositif, je ne pourrais tout simplement pas le faire. Donc oui, cela produit du business. Mais pour que ce soit possible, nous avons besoin de soutien.

Le Crédit d'Impôt Recherche, dans ce contexte, devient plus qu'un financement : c'est une condition d'existence pour une recherche sociale rigoureuse.

KA Oui c'est ce souffle qui permet de créer un espace, un temps pour observer, pour comprendre, pour structurer. Sinon, je continuerais sans doute à lire des papiers de temps en temps dans mon coin. Mais je n'aurais pas les moyens de transformer ces lectures en action partagée.

Ce que je faisais en silence, je peux désormais le nommer, le financer, et le partager. Grâce au CIR, ce travail a changé de statut. Il est reconnu, légitime. En fait, à partir du moment où tu es sérieux sur ta mission, structurer sa R&D devient une obligation.

Ce n'est pas tant la posture de recherche qui a transformé kawaa... que le fait d'avoir enfin pu l'assumer, non ?

KA kawaa a toujours été une entreprise d'innovation sociale. On a toujours eu cette intuition, ce fil rouge autour du lien, du collectif, de l'impact. Mais pendant longtemps, on avançait sans structure formelle. On savait qu'on faisait quelque chose de différent, mais on ne savait pas exactement comment le montrer, ni comment le partager.

Ce qui a changé, avec la posture de recherche, c'est qu'on a pu mettre en lumière ce qu'on faisait déjà et aller plus loin. On a pu

valoriser, formaliser, documenter, et surtout, on a pu réfléchir à une chose essentielle : la reproductibilité. Aujourd'hui, on commence à se dire : « Ce qu'on fait ici, on peut peut-être le transmettre ailleurs. » Mais pour ça, il faut de la méthode, des critères, des retours d'expérience.

Quelle est la prochaine étape ?

KA On a commencé à chercher seuls. Aujourd'hui, on veut que cette recherche devienne collective. Et ce n'est plus seulement moi qui porte cette dynamique : maintenant que la méthode existe, les équipes s'en emparent. La structuration a permis de rendre le processus lisible, partageable, transmissible.

Ce qu'on a mis en place ici n'existait pas avant, donc on a une première forme de preuve de concept. Mais la vraie question demeure : est-ce que c'est transférable ? Est-ce que ça marche ailleurs, dans d'autres contextes, et dans quelles conditions ?

C'est ce qui nous a poussés à imaginer une structure dédiée avec d'autres : une association européenne, Europa Cafés, pour faire reconnaître les cafés comme des infrastructures démocratiques de lien social. C'est ambitieux, mais je crois nécessaire. Parce que si on veut peser dans les politiques publiques, il faut pouvoir prouver, et pour prouver, il faut structurer. Aujourd'hui, je peux parler de mes lectures à mes équipes ou à mes actionnaires, parce qu'il y a un cadre, une légitimité, un financement. Ça change tout.

La R&D sociale selon kawaa

Chercher, ce n'est pas ajouter quelque chose. C'est refuser de faire semblant. Refuser de faire comme si on savait, alors qu'on ne sait pas encore. L'expérience de kawaa nous rappelle qu'on peut faire de la recherche sans blouse blanche ni salle stérile – mais avec de vraies questions, des hypothèses imparfaites et une foi tenace dans l'observation bien faite. Et une vraie question centrale : est-ce que c'est reproductible ? Dans le langage de la recherche, cela s'appelle la transférabilité. Et c'est justement l'un des 5 critères du *Manuel de Frascati*, qui permet de qualifier une activité comme relevant de la R&D :

Nouveauté	kawaa part d'un sujet rarement traité comme objet d'innovation : la solitude. Concevoir des cafés comme des infrastructures de lien social en fait une approche inédite.	Systématique	La démarche est désormais structurée : hypothèses, observations, questionnaires, itérations. Ce n'est plus de l'intuition isolée, c'est une méthode.
Créativité	Chaque détail du lieu est pensé pour provoquer la rencontre – jusqu'au comptoir qui a été réintroduit pour devenir un point de contact plutôt qu'une barrière.	Transférabilité	L'objectif est clair : pouvoir reproduire ce qui fonctionne, ailleurs, dans d'autres contextes. C'est tout l'enjeu d'Europa Café.
Incertitude	Rien n'est garanti. Mettre des tables partagées, par exemple, ne fonctionne pas toujours. Il faut tester, observer, ajuster, sans certitude initiale.		Chez kawaa, on coche toutes les cases. Même celles qu'on n'avait pas vues au départ. Et grâce au CIR, cette démarche a pu être légitimée et financée, pour passer du terrain à la preuve, de l'intuition à la méthode.

Lexique pratique de la R&D sociale

Définition de la R&D sociale

Processus structuré, coopératif et expérimental visant à produire des innovations sociales en réponse à des problématiques sociétales, en mobilisant les sciences humaines et sociales autant que les savoirs pratiques.

« La R&D sociale est déterminée par sa finalité : la transformation sociale. »
– SCOP Ellyx, Horizons Publics, 2021

Finalité sociétale

La R&D sociale ne poursuit ni un avantage compétitif, ni un objectif de rentabilité, mais une finalité d'intérêt général, en réponse à des défis sociaux, environnementaux ou démocratiques (précarité, inclusion, autonomie, transition, etc.).

Démarche itérative

La R&D, qu'elle soit sociale ou technologique, repose sur un processus adaptatif : on agit pour chercher, on cherche en agissant, et on affine en cours de route.

Expérimentation in situ

L'expérimentation ne se fait ni en laboratoire, ni en chambre froide. Elle suppose de modifier le cadre réel (réglementaire, culturel, organisationnel) pour rendre l'essai possible et évaluable.

« Nous avons même tenté de supprimer le comptoir pour casser la barrière entre celui qui sert et celui qui consomme. Finalement, on l'a réintroduit, mais différemment, afin qu'il devienne un point de contact plus qu'un obstacle au lien. »
– Kevin André, kawaa

Coopération

La R&D sociale repose sur une coopération élargie entre chercheurs, praticiens, collectivités, citoyens, entreprises, associations. Cette coopération n'est pas un partenariat ponctuel : c'est une dynamique collective, souvent de longue durée, qui engage chacun dans la construction d'un protocole commun, dans une posture d'écoute et de contribution réciproque.

Prototypes sociaux

Les objets issus de la R&D sociale ne sont pas (que) des produits : ils peuvent être des services, des politiques publiques, des modèles économiques, des dispositifs juridiques.

Ce sont des pilotes expérimentaux porteurs d'une vision à tester et à moduler. Contrairement à la R&D technologique, qui vise souvent un résultat brevetable ou industrialisable, la R&D sociale produit des formes plus diffuses, parfois immatérielles, dont l'impact se mesure sur les comportements, les liens sociaux, ou les modes d'organisation.

Echelle SRL (Societal Readiness Level)

Les TRL (Technology Readiness Levels) sont une échelle de référence développée par la NASA pour mesurer le degré de maturité d'une technologie, de l'idée initiale (TRL1) jusqu'à son intégration effective dans un environnement opérationnel (TRL9). Cette grille est aujourd'hui largement utilisée dans les secteurs industriels, notamment pour structurer les démarches d'innovation technique et les politiques publiques de financement.

Transposée au champ de l'innovation sociale, cette logique a donné naissance aux SRL (Societal Readiness Levels), une échelle à 9 niveaux qui permet d'évaluer la maturité d'une innovation du point de vue sociétal. Elle aide à apprécier dans quelle mesure une solution est prête à être testée, acceptée, consolidée et diffusée par les parties prenantes. Elle ne repose pas sur des critères techniques mais sur l'appropriation collective, la robustesse méthodologique, l'utilité sociale et la capacité à changer les pratiques. Ce n'est pas un outil de notation, mais un cadre pour structurer et piloter l'expérimentation sociale dans le temps.

SRL1 Besoin sociétal perçu, mais solution encore non formalisée.

SRL2 Idée formulée et intentions exploratoires identifiées.

SRL3 Premiers tests de faisabilité sociale, cadrage du projet.

SRL4 Prototype conceptuel ou narratif développé, premiers retours terrain.

SRL5 Expérimentation pilote conduite dans un environnement réel contrôlé.

SRL6 Résultats validés, preuve de concept sociétale établie.

SRL7 Appropriation élargie par plusieurs parties prenantes.

SRL8
SRL9

Déploiement territorial ou sectoriel en cours. Solution consolidée, intégrée et reconnue institutionnellement.

Processus standard de R&D sociale

1. État de l'art
2. Modélisation
3. Expérimentation in situ
4. Évaluation & adaptation
5. Changement d'échelle ou transfert

Capitalisation

Formaliser les apprentissages, documenter les méthodes, partager les résultats. Le mot « capitalisation » vient initialement du monde de l'entreprise, mais il a été repris par les acteurs de l'innovation sociale pour désigner une pratique essentielle : tirer parti de l'expérience pour en dégager des enseignements reproductibles, transmissibles, partageables. Une démarche clé pour donner de la valeur au processus, au-delà de la seule mesure d'impact.

« Nous, on voit dans la R&D un intérêt majeur qui est sur la question de la formalisation des apprentissages et dans la méthode que ça apporte aux différents acteurs qui s'engagent dans cette logique-là. »

– Jérémy Brémaud, Ellyx

Impact extra-financier

La valeur produite peut être qualitative, systémique ou politique : recréer du lien, transformer des représentations, construire des communs. Elle ne se traduit pas forcément par une croissance économique ou un retour sur investissement immédiat. Il peut s'agir d'un changement de regard, d'une nouvelle façon de coopérer, ou d'un accès facilité à un service essentiel. Ces formes d'impact, bien que moins visibles ou quantifiables, sont au cœur de l'intérêt général que vise la R&D sociale.

Elle nécessite des indicateurs alternatifs à ceux de la performance classique. Beaucoup de nos clients l'avouent : ils déploient énormément d'énergie pour transformer leurs pratiques, sans retour sur investissement immédiat, mais avec un impact profond sur la culture de l'entreprise.

2

La R&D et la méthode scientifique en entreprise

26	Grand angle	Ils faisaient de la R&D sans le savoir...
28	Expérience	Le point de bascule, Entretien croisé entre Estelle Joan et David Rivoire
32	Explorateurs	Sara Castagné: Carnet d'exploratrice d'une conceptrice lumière
36	Point de vue	Le chercheur embarqué, entretien avec Laetitia Jacob
40	Reportage	Yuri & Neil: Des signaux faibles à la recherche appliquée
44	Point de vue	De la matière brute au savoir, la formalisation de la connaissance
48	Pratique	Guide de la R&D
50	BD	Frascati l'explorateur

Comme M Jourdain...

...faisait de la prose sans le savoir,
ils faisaient de la R&D sans le savoir

Olivier Boisson de Chazournes (Les Alternateurs) a été le premier à faire cette remarque, en citant Molière : « Comme Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir, nous faisons de la R&D sans le savoir. »

Depuis, la phrase est devenue un refrain. D'un témoignage à l'autre, elle revient, presque mot pour mot, souvent avec un sourire en coin, comme un déclic tardif : ce que nous faisons, nous ne savions pas que c'était de la recherche.

Et pourtant. C'est exactement ainsi que commence la R&D sociale : par des expérimentations empiriques, des intuitions mises à l'épreuve, des tâtonnements transformés en pratiques. Pas de cellule, pas de label, mais une intention, une énergie, une volonté d'apprendre en agissant.

Chez Ether, nous ne créons pas des cellules de R&D. Nous révélons ce qui existe déjà. Nous mettons en lumière des dynamiques vivantes. Et nous les structurons pour en faire, le cas échéant, une véritable démarche de R&D scientifique et éligible.

« On avait mis en place des choses sans les nommer.
L'audit a agi comme un révélateur. »

– Sara Castagné (Concepto)

« Beaucoup font de
l'innovation sociale
de manière empirique,
intuitive. Structurer,
c'est leur permettre
de capitaliser. »

– Jérémie Brémaud (Ellyx)

Deux démarches. Deux contextes. Une même révélation :
la R&D sociale commence souvent là où on ne l'attend pas.

De l'associatif au Crédit d'Impôt recherche

Les Surligneurs

Nés dans un écosystème universitaire, Les Surligneurs mènent depuis 2017 un travail rigoureux de vérification juridique des discours publics. Leur démarche, fondée sur la méthode, l'hypothèse et la transmission, relève sans ambiguïté de la recherche appliquée. Mais sans jamais se revendiquer comme tel.

C'est par un concours de circonstances – et un conseil glissé par Kevin André (kawaa) – qu'ils croisent la route d'Ether. À ce moment-là, l'association entame tout juste une démarche de fiscalisation pour mieux refléter son activité économique croissante. Le CIR arrive alors, presque par surprise : non comme un objectif, mais comme la conséquence naturelle d'un chemin déjà engagé.

« Comme Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir, je crois que l'on faisait de la R&D sans le savoir. »
– Vincent Couronne

Quand le bon sens devient méthode

Althays

Tout commence par une volonté simple : mieux faire. Mieux intégrer, mieux former, mieux accompagner les talents. Chez Althays, la transformation RH s'est construite pas à pas, au plus près du terrain, avec une attention constante portée à l'humain. Pas de grands modèles, pas de chercheurs en blouse blanche – juste une équipe qui observe, teste, ajuste.

C'est cette démarche, intuitive mais exigeante, qu'Ether a contribué à mettre en lumière. Derrière les choix du quotidien, on retrouve les jalons d'une véritable recherche : un état de l'art, des hypothèses, des expérimentations suivies. Une forme de R&D vivante, organique, née du besoin et non du cahier des charges.

« On faisait ça en bon père de famille. Mais sans savoir qu'on était dans une vraie démarche d'innovation. »
– Laure Talmetier

Le Point de Bascule

Entretien croisé entre Estelle Joan et David Rivoire

Chaque grande aventure naît d'un détail en apparence insignifiant. Chez Ether, tout commence par un dossier, un contrôle fiscal et une phrase lancée par un inspecteur : « Vous ne faites pas de recherche. » Ce jugement abrupt, reçu avant même l'arrivée d'Estelle Joan sur le dossier des Deux Rives, a d'abord signé l'incompréhension de l'administration face à l'innovation sociale.

Diplômé de l'ESC Montpellier, David Rivoire a fondé en 2004 VAE Les 2 Rives, un cabinet spécialisé dans l'accompagnement à la validation des acquis de l'expérience (VAE). Il a cofondé le Social Bar, un lieu convivial visant à favoriser les rencontres et les échanges sociaux. Actuellement, il dirige Montrieux – le Hameau, un tiers-lieu situé dans le Var, dédié à la transition écologique et sociale, proposant des activités variées telles que des formations, des événements culturels et des initiatives de bien-être.

« La recherche est au cœur de ce que l'on fait. C'est un moteur. »

Quand Estelle reprend le dossier, elle voit immédiatement ce que d'autres ont manqué : un biais systémique. En effet, à l'époque, tout devait être traduit en termes technologiques pour entrer dans les cases du CIR. Même les innovations sociales. Ce jour-là, elle comprend qu'il faut non seulement défendre l'existence de la R&D sociale, mais surtout inventer une manière nouvelle de la rendre lisible, démontrable, scientifique et en déconstruire certains schémas. C'est de cette étincelle que naîtra une méthode et ensuite l'aventure Ether.

Bonjour David, Estelle. Merci de revenir sur ce moment fondateur. David, si on remonte au tout début : comment tout cela a-t-il commencé ?

DR Quand j'ai créé Les Deux Rives en 2004, on ne parlait pas encore d'ESS. Notre métier, c'était la formation professionnelle et plus précisément la VAE : accompagner des personnes pour faire reconnaître leur expérience professionnelle par une certification professionnelle. À l'époque, c'était un ovni. Et mon parcours personnel de décrochage scolaire, puis d'étudiant sauvé par l'alternance – me rendait particulièrement sensible à tout ce que l'école laissait de côté.

À quel moment entends-tu parler du Crédit d'Impôt Recherche ?

DR Dans l'ESS, on vit une lutte permanente. On perd de l'argent, tout le temps. La majorité des structures sont fra-

giles, et les entrepreneurs finissent par s'épuiser. Trouver des financements est vital, parce que nos modèles mettent des années à s'équilibrer. À un moment, nos charges nous ont mis au bord du dépôt de bilan. C'est dans cette urgence que j'ai entendu parler du Crédit d'Impôt Recherche. En regardant les activités éligibles, je découvre une mention de l'innovation sociétale et je me dis : « Il faut tenter. »

En 2012, on dépose notre premier dossier, sur les années 2009 à 2011. Neuf mois d'instruction, avec une expertise du ministère de la Recherche. Contre toute attente, c'est validé. Le CIR a sauvé l'entreprise. C'est là que tout a commencé. Et quelques années plus tard, en 2019, tout a été remis en cause par une vérification de comptabilité.

EJ Quand je suis intervenue, David était déjà en pleine discussion avec les services de l'administration fiscale. La vérification de comptabilité était déjà bien avancée et malheureusement très mal engagée ! En parallèle, si je me souviens bien vous aviez recruté un docteur en sociologie.

DR Oui complètement ! Après notre premier CIR, on avait décidé de structurer un vrai service de recherche. On était confiants, on faisait appel à des docteurs, et on pensait que tout roulait. Mais pour l'inspecteur, ce qu'on faisait – la validation des acquis de l'expérience – ce n'était pas de la recherche. Pour lui, c'était juste de la formation, ce qu'il nous répétait sans vraiment réussir à expliquer pourquoi. On tournait en rond, pris dans un dialogue de sourds, on réclamait qu'un expert du ministère soit mandaté et c'est même précisément là qu'est arrivée Estelle.



« On a craqué le code du Crédit d'impôt recherche en innovation sociale »

Estelle, quelle fut ta réaction en arrivant sur ce dossier ?

EJ En ouvrant le dossier, j'ai tout de suite vu où était le problème. Mais à ce stade, il fallait presque repartir de zéro : l'inspecteur ne voyait même pas l'intérêt de demander une expertise. J'ai décidé de tenter le tout pour le tout. David m'a fait confiance, et j'ai engagé une vraie conversation avec l'administration fiscale. L'idée, c'était de leur montrer qu'il y avait bien de la R&D, de les accompagner, les guider, pas de les affronter. Et surtout de préparer un dossier solide à présenter à un expert du ministère de la Recherche. Finalement, le vérificateur a accepté. Et là, j'ai pu tout reprendre à la base.

Le point d'achoppement ? Il tenait à un détail fondamental : Dans le premier dossier, le verrou scientifique était présenté comme technologique. Mais la vraie innovation n'était pas dans un outil. Elle était dans la méthode. Les Deux Rives avaient inventé une manière nouvelle d'accom-

pagner la VAE : plus question de traiter cela comme une procédure administrative. Ils avaient créé un parcours d'accompagnement sur mesure, avec des outils de suivi, de valorisation des compétences, d'engagement émotionnel. C'était de la vraie R&D – mais en sciences humaines.

DR Pour être honnête, avant Estelle, je n'aurais jamais pensé qu'on faisait de la recherche. On innovait sur le terrain, oui, mais je ne voyais pas ça comme de la « recherche ». Estelle nous a appris à poser des mots sur ce qu'on faisait, à structurer et à expliquer autrement notre travail.

Le contrôle s'est donc bien terminé ?

DR Oui, et ça a été une vraie leçon. On a gagné. Je me souviens du courrier du MESRI : il ne laissait aucune ambiguïté. C'était même presque moralisateur envers le service des impôts. Franchement, 450 000 euros de redressement, c'était un arrêt de mort pour l'entreprise.

EJ Ce jour-là, j'ai surtout compris quelque chose d'essentiel : Pour défendre la R&D sociale, il ne suffit pas d'être dans l'évidence de l'impact. Il faut être méthodique et parler un langage scientifique accessible à l'administration fiscale. C'est-à-dire : construire une démonstration, documenter, mesurer, structurer. C'est à ce moment-là que je me suis replongée dans le *Manuel de Frascati*. Parce qu'en fait, tout est là : les critères qui permettent de qualifier une activité de recherche, même en sciences humaines et sociales.

En adaptant ces critères, on a montré que ces innovations sociales étaient mesurables, rigoureuses, et qu'elles répondaient à de vrais besoins sociaux et sociétaux. Et surtout, il ne faut pas envisager le contrôle fiscal comme un affrontement mais comme une conversation avec l'administration. Personne n'est chercheur parmi les inspecteurs, c'est logique. Mais justement, tout est prévu dans les textes : ils donnent le cadre pour structurer notre R&D. Intuitivement, David avait eu le bon réflexe – aller chercher dans les codes de nomenclature scientifique pour appuyer son travail. Il savait, intuitivement, que ses équipes faisaient de la recherche. Même s'il n'avait pas encore les mots exacts pour le dire.

David, avec le recul, est-ce que cette expérience a changé ta façon de voir ta mission, ou la mission de ton entreprise ?

DR Oui, clairement. Dans l'ESS, on est toujours pris en tenaille : entre ce qu'on fait vraiment, et la manière dont l'État regarde ce qu'on fait. Cette reconnaissance, ça nous a sécurisés. Après, moi j'ai vendu Les Deux Rives, donc l'histoire a continué sans moi. Mais je pense que c'est là que j'ai compris quelque chose de fondamental : Dans l'ESS, on ne se contente pas de dérouler un marché, on essaye d'améliorer des systèmes. Et en fait, c'est ça : c'est de la R&D. On invente des méthodes, on teste, on ajuste.

Aujourd'hui, je le vois avec les entrepreneurs sociaux que j'accompagne : aucun n'arrive en disant « je vais capter un marché ». Tous se demandent : « Comment je peux changer quelque chose qui ne marche pas ? » Et c'est pour ça que la recherche est au cœur de ce qu'on fait. C'est un moteur. Un moteur qu'on a longtemps financé nous-mêmes, sans le savoir.

L'histoire n'est pas finie ! Vous vous êtes retrouvés ensuite autour du Social Bar dont nous avons déjà parlé.

EJ Exact ! Je me souviens du moment : Mars 2020, au tout début du confinement, je reçois un appel de David : « Écoute Estelle, il faut que je te présente mon associé sur le Social Bar. Il y a peut-être quelque chose à faire. » Je me souviens lui avoir répondu en riant : « David, dans Social Bar, il y a Social, mais il y a aussi Bar quand même... » Et lui de me dire : « Oui, oui, je t'explique. »

J'ai très vite pensé qu'il était risqué de s'aventurer sur le Crédit d'Impôt Recherche avec ce type d'activité, et qu'il fallait absolument sécuriser la stratégie. C'est là que j'ai proposé une autre voie : celle du statut Jeune Entreprise Innovante (JEI). Un statut qui leur permettrait d'avancer plus sereinement, en passant d'abord par une procédure de rescrit auprès de l'administration fiscale.

David et Renaud ont tout de suite vu l'intérêt, notamment en termes d'image pour Social Bar.

À l'époque, ils n'avaient pas les moyens de recruter un jeune docteur à plein temps, ce qui était un frein pour aller plus loin. Mais David a eu une excellente idée : embaucher un freelance pour réaliser un état de l'art. Ça a permis de poser les bases, de structurer leur démarche, pierre après pierre. C'est à ce moment que David a rencontré Clarisse : je me souviens de ce déjeuner à La Madeleine. Un moment important de l'histoire d'Ether.

Conclusion

De ce premier dossier aux premières expertises fiscales, une méthode opérationnelle s'est construite : poser un état de l'art rigoureux, formuler clairement les verrous de connaissance, documenter les travaux, sécuriser les démarches par le dialogue avec l'administration fiscale. C'est cette exigence méthodologique qui a donné naissance à notre comité scientifique et à notre approche structurée de la R&D en sciences humaines et sociales. Aujourd'hui, chaque projet que nous accompagnons s'inscrit dans cette même logique : démontrer, qualifier, sécuriser, pour faire de la recherche sociale un moteur reconnu et légitime d'innovation.

Montrieux – le Hameau un projet coopératif

Montrieux – le Hameau est un domaine de 12 hectares niché au cœur de la Provence Verte et du Parc naturel de la Sainte-Baume. Le lieu propose une multitude d'activités diversifiées dans ses lieux emblématiques : séances de yoga, danse contemporaine, concerts dans la chapelle romane, etc.

Le projet est structuré en coopérative, permettant aux investisseurs solidaires de devenir copropriétaires du lieu et de participer à sa gouvernance. Cette approche vise à soutenir un projet de société inspirant, répondant aux enjeux de transition écologique, sociale et économique. Dans cette ancienne chartrreuse du XII^e siècle, réhabilitée et entourée de 12 hectares de nature, le hameau réinvente la transition : séjours immersifs,

gouvernance partagée, habitat sobre, résidences contributives, tout est pensé comme une expérimentation à ciel ouvert.

Aux côtés d'Ether, Montrieux a initié une démarche de recherche-action structurée, pleinement éligible au sens du Code de la recherche. L'objectif ? Formaliser une méthode reproductible pour d'autres territoires :

- Dispositifs d'accueil pour publics en transition
- Méthodologies de gouvernance coopérative
- Modèles économiques hybrides
- Mesures d'impact territoriales

Sara Castagné

Carnet d'exploratrice
d'une conceptrice
lumière



Directrice de l'agence Concepto, Sara Castagné partage avec nous le cheminement d'une professionnelle qui a contribué à faire émerger une discipline encore jeune : l'urbanisme lumière. Entre sensibilité artistique, intuition écologique et structuration méthodologique, elle revient sur un parcours de transmission, d'expérimentation... et de révélation.

De la scénographie à la lumière

Je ne me suis pas formée au départ à la lumière. J'ai une formation en arts plastiques et en design d'espace et je me destinais à faire de la scénographie pour le théâtre. Et puis, en 1992, j'ai assisté à une conférence sur les lumières de la ville animée par Roger Narboni, le fondateur de Concepto. Cela a été mon déclic. Il a conclu en disant : « C'est un métier d'avenir, créatif et technique. ». Trente ans plus tard, je dirige l'agence, que j'ai reprise en 2018, lorsque Roger a décidé de passer la main.

Raconter une histoire avec la lumière

Ce métier, je l'ai appris sur le terrain. Il n'y a toujours pas de diplôme officiel pour devenir concepteur lumière en France. C'est un métier qu'on découvre, qu'on façonne au fil de son propre parcours. Chez Concepto, aucun d'entre nous n'a le même bagage. Ce qui nous réunit, c'est une exigence commune, une curiosité, et surtout l'envie de raconter une histoire avec la lumière.

On travaille dehors, à toutes les échelles : une place, un monument, un quartier, un territoire. On intervient comme on ferait de l'urbanisme. La lumière est un langage : elle souligne, révèle, transforme. À condition d'être pensée, jamais plaquée. C'est pour ça que j'ai toujours aimé parler de « concepts lumière ». C'est le cœur de notre métier.

« On raconte une histoire. On fait de l'urbanisme. L'urbanisme est une science sociale, ça veut dire qu'on tient compte d'un territoire, d'un certain nombre de données, et on crée la lumière avec ça. »

L'état de l'art : le mot qui a tout changé

Et puis un jour, je rencontre Ether et là, tout change. Je découvre un mot que je n'avais jamais utilisé : l'état de l'art. C'est un de ces mots qui changent notre regard. Comme le mot « charge mentale » quand je l'ai découvert : un mot est posé sur un vécu. On le comprend tout d'un coup.

Quand j'ai compris ce que signifiait « faire avancer l'état de l'art », j'ai eu l'intuition que c'était exactement ce qu'on faisait chez Concepto depuis le début, sans le savoir. Observer, explorer, formuler des hypothèses, expérimenter. Tout était là. J'ai réalisé à quel point j'avais besoin de prendre de la hauteur.

J'aime la stratégie. J'aime penser global. Et en découvrant les principes de la R&D, j'ai trouvé un cadre qui permettait non seulement de structurer ce que l'on faisait, mais aussi de le valoriser. Ce n'était plus simplement de l'intuition ou de la création : c'était une démarche. Une recherche appliquée. Une vision qui éclaire autant qu'elle organise.

La trame noire, un manifeste

En 2012, chez Concepto, nous avons été les premiers à parler de trame noire. À l'époque, les politiques territoriales commençaient à intégrer des trames vertes et des trames bleues – des corridors végétaux et hydriques pensés pour préserver la biodiversité. Intuitivement, nous avons proposé d'ajouter une dimension nocturne à cette cartographie sensible : des zones d'obscurité volontaire, protégées de la pollution lumineuse.

Ce domaine, c'est notre pépite. J'ai voulu qu'on le développe. Et c'est ce que nous avons fait avec *Les trames noires à vivre*, un manifeste qui articule à la fois une vision sensible et une



stratégie. Parce qu'on reste une agence, on répond à des appels d'offres. Il faut proposer des choses motivantes, différenciantes, enthousiasmantes – pour nos clients, pour nos collaborateurs. Et la trame noire remplit tout cela.

Nous sommes même allés plus loin. On a inventé un mot : *l'obscurothérapie*. L'idée d'éteindre pour mieux révéler. De scénographier l'obscurité. Et ce n'est pas juste une intention poétique : c'est devenu un axe de travail, avec des expérimentations concrètes. Aujourd'hui, on explique à certains clients que leur projet peut aussi être un terrain de recherche. Et ils sont ravis. En réalité, ils embarquent avec nous.

Ce changement de posture a tout changé. On ne livre plus simplement des projets, on apprend, on structure, on formalise. Et surtout, on avance. La recherche, ici, n'invente pas : elle déploie.

Vue de l'intérieur : une dynamique collective

Depuis que la dimension recherche s'est installée dans nos pratiques, l'agence a changé. Il y a une dynamique nouvelle. La méthode stimule. Elle donne du sens, elle ouvre des perspectives.

Cette envie d'aller vers le laboratoire, ce n'est pas une lubie. C'était déjà là, dans notre ADN. Quand j'en parle à mes collaborateurs, je vois les regards s'allumer. Les gens aiment réfléchir. Ils veulent que leur travail soit porteur de sens.

Mais pour que ce mouvement collectif prenne corps, il faut pouvoir transmettre. Il faut des éléments de langage communs et une pensée partagée. Ce qu'on est en train de faire avec Ether, c'est exactement ça : faire émerger une « pensée Concepto » collective. Au fil des expériences, on structure une base de connaissance précieuse.

De la prestation à la co-construction

Aujourd'hui, chaque fois qu'on répond à un appel d'offres, on se pose une nouvelle question : qu'est-ce que ce projet peut apporter à la recherche ? Sur quoi peut-on tester, documenter, enrichir un de nos axes ? Est-ce que ça alimente la trame noire, les ambiances sensibles, ou la santé ?

Nos projets naissent souvent d'appels d'offres et là aussi, cette posture nouvelle est un atout : elle nous permet de faire des

« Observer, explorer, formuler des hypothèses, expérimenter. Tout était là. »

propositions fortes, différenciantes. Quand on dit à un client qu'il va participer à une expérimentation, qu'il va être associé à une démarche de R&D, cela crée de l'envie. On sort du schéma « prestataire ». On entre dans une collaboration. Une co-construction. C'est pour cela qu'aujourd'hui, j'aime dire qu'on devient un laboratoire. Pas au sens académique. Mais au sens vivant, collectif, structurant. Un lieu où l'on explore ensemble, ce que la lumière peut encore révéler.

Vue de l'extérieur : confiance et légitimité

La collaboration avec Ether n'a pas changé notre cap, mais elle a révélé et amplifié ce que nous faisons déjà. Elle a mis des mots sur notre intuition, lui a donné une structure, et nous a permis de l'assumer pleinement.

Travailler aux côtés d'une scientifique, poser des hypothèses, structurer un discours, faire valider nos démarches : ça m'a donné une assise nouvelle et une forme d'autorisation. C'est dans cet état d'esprit que, pour la première fois, nous avons posé notre candidature pour des récompenses. Avant, cela me paraissait impensable. Postuler, c'était comme dire : « je suis la meilleure ». Je n'en avais ni l'envie, ni la légitimité. Aujourd'hui, je peux dire autre chose : « j'ai fait avancer l'état de l'art ».

Le projet phare, c'est celui du village olympique. Nous y avons cristallisé trois axes de recherche qui nous tiennent à cœur : poser l'obscurité dès la conception, sublimer le réemploi en éclairage, intégrer les critères de genre dès la phase projet. Ces thèmes, on les travaille depuis longtemps. Mais là, ils se sont alignés. Et ce moment d'alignement a tout changé : il a ouvert un espace de reconnaissance. Et, surtout, de confiance.

S'appuyer sur des valeurs, parler au monde

Il y a une démarche scientifique. Mais il y a aussi, parce qu'on est en sciences humaines, des valeurs. Et ça, je me rends compte à quel point c'est important. En tout cas pour moi. J'ai besoin de porter des valeurs. De savoir pourquoi je fais ce que je fais. Et quand on s'appuie là-dessus, on parle aux gens. On parle au monde.

Nos valeurs sont claires : la préservation de la biodiversité, la maîtrise de la pollution lumineuse, l'inclusivité. Les valeurs ne sont pas des cases à cocher. Ce sont des axes structurants. Tout le monde ne les partage pas, c'est évident. Mais c'est

en les assumant qu'on attire les bonnes personnes. Les bons clients. Les bons collaborateurs. Et qu'on peut raconter une histoire qui fait sens.

Structurer, restituer, transmettre.

Diriger une TPE, c'est jongler en permanence avec le manque de temps et de ressources. Explorer, structurer, produire... tout cela prend du temps.

Grâce à la R&D, j'ai enfin pu m'autoriser à ralentir, à réfléchir. Ce temps-là, je l'ai mis au service d'un projet plus large : partager ce que l'on apprend. Donner forme à cette matière vivante qu'on produit. On commence à le faire : conférences, articles... Mais j'aimerais aller plus loin. Structurer, restituer, transmettre.

Ce n'est pas simple. Vendre de la prestation intellectuelle reste un exercice fragile. Mais il y a une énergie nouvelle. Grâce à la R&D, on a gagné en clarté, en reconnaissance, en légitimité. Ce n'est que le début, mais je sens que quelque chose pousse.

Et maintenant ?

Le futur, je le vois comme un laboratoire, un endroit où l'on prend le temps de penser, de formuler, de structurer. C'est un endroit où le cerveau reprend sa place. C'est ça, pour moi, faire avancer l'état de l'art.

Avec Ether, tout a été amplifié. Ce que nous faisons déjà a gagné en clarté, en force, en légitimité. Nos intuitions sont devenues une méthode, nos pratiques, un discours et notre vision, une direction. Ce que nous avons ouvert, c'est un futur où la pensée, la lumière, et le vivant dialoguent, car la lumière, elle aussi, a ses zones d'ombre à explorer.



Pour aller plus loin, découvrez le manifeste Les trames noires à vivre, publié par Concepto.

Le chercheur embarqué

Entretien avec Laetitia Jacob comité scientifique d'Ether

Nous avons déjà eu l'occasion de raconter le quotidien d'un chercheur en immersion, avec Sofiane, embarqué au sein du Social Bar. Cette figure de passeur s'incarne de façon nouvelle : chez Ether, ce sont les membres du comité scientifique qui tiennent ce rôle. Laetitia Jacob, chercheuse en sciences de l'éducation et de la formation, partage ici ses observations de terrain – entre langage, organisation et exploration silencieuse. Au quotidien, Laetitia met son bagage universitaire au service des clients d'Ether : parfois dans son champ de compétence initial, souvent bien au-delà. Car ici, ce n'est pas la discipline qui prime, mais la méthode, et surtout, la capacité à faire le pont entre les intuitions du terrain et les exigences de la recherche.

Quand les mots révèlent la structure invisible de l'entreprise

« Tu tires un fil, et ce ne sont pas une mais plusieurs pelotes qui tombent. »

La première étape repose sur une méthodologie peu connue en entreprise, mais courante dans le champ des sciences humaines et sociales, notamment en sciences de l'éducation, en psychologie : l'entretien d'explicitation.

C'est une méthode précieuse qui permet de saisir la réalité des pratiques. Laetitia la mobilise pour aller au-delà des discours installés. Il s'agit de ne pas se contenter de ce que les acteurs déclarent faire, mais de mettre au jour ce qu'ils font vraiment, autrement dit de les amener à verbaliser des actions qui sont tellement intériorisées qu'elles en sont devenues implicites, comme automatisées : « En recherche, la méthodologie c'est très important. On ne peut rien structurer sans comprendre ce que les gens font vraiment. Et pour ça, il faut les écouter raconter leur activité, avec leurs mots, entendre ce qui est dit et débusquer les non-dits. » Dans ces entretiens, elle amène les interlocuteurs à revenir sur une situation concrète, vécue, et à la dérouler pas à pas : que faisaient-ils exactement et surtout comment le faisaient-ils ? Par ce questionnement, elle fait émerger *des savoirs d'expérience* qui sont souvent devenus invisibles après des années d'expérience, alors qu'ils sont structurants, porteurs de savoirs et de compétences.

Ces moments d'explicitation permettent aussi de mieux comprendre les logiques internes d'une organisation : ses valeurs implicites, ses paradoxes, ses angles morts. Ce sont ces matériaux bruts qui nourrissent ensuite l'analyse et la réflexion stratégique.

Car dans ces mots se nichent les champs de savoirs actifs : « En fonction des termes employés, nous identifions des concepts, des mots-clés, ce qui nous permet de cibler les travaux de recherche pertinents, dans les bons champs de connaissances. »

Ce travail sémantique permet d'identifier le cadre théorique adéquat, de découvrir les travaux et les avancées d'un champ de connaissance donné et de poser une problématique qui ouvre sur la recherche de connaissances nouvelles.

Les territoires du sens

« Nous devons être attentifs aux termes qui sont utilisés pour se diriger vers les bons champs de connaissance »

C'est ce qu'on appelle l'épistémologie, nous explique Laetitia. Les concepts et notions employés sont la première porte d'entrée vers les champs des savoirs mobilisables et les différents courants qui les animent : sociologie, psychologie du travail, gestion et management, éthique...

« Selon les mots qu'ils emploient, nous identifions les champs scientifiques. C'est comme une piste qu'on remonte à partir de leur discours. »

Un mot n'est jamais neutre : il ouvre sur des traditions de pensée, des méthodologies, des cadres de référence. Ainsi, selon qu'une problématique est formulée en termes de « qualité de vie au travail » ou de « climat organisationnel », on n'explorera pas les mêmes corpus théoriques, ni le même protocole expérimental.

Parler de leadership bienveillant, de culture managériale, de prévention ou de rapport au travail, ce n'est pas anodin : chaque mot active un réseau de significations et engage des filiations disciplinaires distinctes. Est-on en psychologie du travail ? En sciences de gestion et management ? En sociologie des organisations ou en sciences de l'éducation ? Chaque champ convoque sa méthode, son histoire, son vocabulaire.

C'est pourquoi l'attention portée au langage est centrale dans la posture du chercheur embarqué. Cette rigueur n'est pas purement théorique : elle devient un levier opérationnel. Elle permet de formaliser ce qui n'était qu'intuitions, d'ouvrir le dialogue entre les mots du quotidien et les concepts de la recherche, et de structurer la pensée. Elle transforme le recueil d'expressions en une cartographie de concepts et de notions, à partir de laquelle un travail de recherche contextualisé peut s'engager.

« Une posture à préserver, y compris dans un contexte où le temps long de la recherche est souvent malmené par une logique économique court-termiste ».

R&D : le verrou comme point de départ

Une fois les concepts identifiés, la recherche documentaire peut commencer. Il s'agit d'effectuer un état de l'art, ou revue de littérature, pour prendre connaissance des travaux antérieurs sur des problématiques approchantes et identifier ce qui reste à savoir. Car toutes les expérimentations ne relèvent pas d'une démarche de R&D. « On cherche à savoir s'il y a un verrou, c'est-à-dire un manque dans les connaissances, une zone à consolider, une question sans réponse stabilisée. C'est ce qui déclenche une opération de R&D. »

« Ce qui distingue la recherche de l'expérimentation, c'est cette intention de produire un savoir, à partir d'un questionnement, et sans certitude quant au « résultat ». Une véritable démarche de R&D repose sur une démarche rigoureuse, que Laetitia résume ainsi :

- 1 Identifier l'objet de recherche en fonction des problématiques rencontrées sur le terrain
- 2 Produire un état de l'art
- 3 Formuler une hypothèse et concevoir une méthodologie de recueil de données
- 4 Analyser les données, les comparer aux connaissances existantes
- 5 Interpréter les résultats et en tirer des enseignements pour une prochaine expérimentation

Cette méthode est parfois suivie par les équipes sans nécessairement faire le détour par la recherche. Ou alors sans que la méthodologie ne soit formalisée. C'est là que le comité scientifique d'Ether intervient, pour « upgrader » un projet en projet de recherche et poser les bases d'une cellule scientifique dans l'entreprise.

Ce travail transforme la posture de chacun, il fait évoluer le regard qu'il porte sur son travail : il permet de passer de l'action à la compréhension, de la réaction à la réflexivité. « Il s'agit d'aller au-delà des KPI financiers, d'aller plus loin et de construire ses propres indicateurs de transformation. » C'est dans ce processus que se joue une forme de recherche embarquée : une manière rigoureuse visant à installer une culture de l'observation et de l'analyse, de la mesure et du lien entre les actions engagées et les effets produits.

Passer du savoir-faire au « se voir faire »

L'une des ambitions clés du comité scientifique, portée avec clarté par Laetitia, est d'aider les entreprises à passer d'un savoir-faire implicite à une véritable capacité à se voir faire. Il s'agit d'aider à sortir de l'approche intuitive pour entrer dans une démarche expérimentale conscientisée. « Les gens agissent avec beaucoup d'intelligence, mais sans toujours prendre le temps d'en extraire une méthode, une portée, une orientation pour la suite. »

Ce travail permet de passer de la réaction à la réflexivité, transformant ainsi la posture des équipes : de l'action spontanée à une compréhension consciente et durable.

« Notre intervention ne vise pas à donner des réponses toutes faites, celles-ci sont co-construites en tenant compte des situations et des intentions et étayées par la recherche du domaine dans lequel la problématique de l'entreprise s'inscrit. »

Un exemple concret : structurer une démarche de prévention

Chez NGE, le comité scientifique d'Ether est intervenu sur un projet de mesure de l'impact des politiques de prévention de la santé et la sécurité au travail. « Il était question de savoir si toute la chaîne hiérarchique, du chantier à la direction, était réellement embarquée dans la démarche », sachant qu'elle s'inscrivait dans un contexte de changement.

Plutôt qu'un simple sondage global, l'équipe d'Ether a proposé une grille qui permettra de traiter les réponses selon la typologie des participants à l'enquête. « Ce n'est pas une pratique qu'ils auraient suivie spontanément. Mais cela nous semblait intéressant de dépasser les usuels sondages et pourcentages globaux pour obtenir une vision plus fine de ce que chaque catégorie perçoit, comprend, s'approprie ». En fonction des éventuels écarts d'appropriation, cette approche permettra une adaptation de la stratégie de déploiement. Le directeur prévention santé-sécurité peut alors orienter sa communication en conséquence. Car le développement d'une culture de la sécurité ne peut se faire que si chacun, du terrain à la Direction, s'y retrouve. Une méthode saluée par Alexandre Valt, Directeur de la R&D chez NGE qui confirme : « La recherche en sciences humaines et sociales est un levier pour faire évoluer les pratiques : elle permet de comprendre, de documenter, et surtout d'impliquer les équipes dans une dynamique de changement »

Un travail rigoureux, une posture éthique

La force de Laetitia tient à sa capacité à circuler entre plusieurs disciplines et problématiques. RH, communication, formation, management, prévention... En tant que membre du comité scientifique, elle intervient quand il y a un besoin de sens, de méthodologie ou d'évaluation. « Il s'agit d'aider les entreprises à se transformer, à s'upgrader grâce à la recherche, et ce faisant, à devenir des organisations apprenantes. »

Cette approche repose sur une conviction forte : faire de la recherche, c'est chercher à savoir, tout en gardant une certaine éthique dans la manière dont on s'y prend et dont on s'adresse à autrui. « Une posture à préserver, y compris dans un contexte où le temps long de la recherche est souvent malmené par une logique économique court-termiste ».

Il arrive aussi que ce travail d'analyse intervienne après coup. Les projets sont déjà lancés, portés par des intuitions ou des urgences, sans avoir été formalisés comme des démarches de recherche. Le comité scientifique intervient alors pour étudier l'existant, en comprendre la logique, et structurer une réflexion pour la suite. Il s'agit de faire émerger ce qui est déjà là, de l'étayer

et de le documenter pour le rendre partageable. Dans d'autres cas, l'accompagnement se fait dans le présent du projet, au fil de l'eau, ce qui facilite la structuration.

Quelle que soit la temporalité, l'enjeu reste le même : enrichir les projets de l'entreprise des connaissances produites par la recherche, structurer méthodiquement un protocole expérimental et documenter ce qui a été fait, non seulement pour le partager mais aussi pour soutenir les orientations stratégiques à venir.



Faire de la recherche : par où commencer ?

Pour éclairer les problématiques des entreprises, les chercheur-ses d'Ether s'appuient sur des bases documentaires répertoriant les travaux académiques de différents champs scientifiques en sciences humaines et sociales, comme :

Google Scholar

Persée

HAL

ResearchGate

Cairn et OpenEdition

Moteur de recherche d'articles scientifiques en accès libre.

Portail français d'archives scientifiques en sciences humaines et sociales.

Archive ouverte pluridisciplinaire alimentée par la communauté universitaire.

Réseau social de chercheur-ses pour suivre leurs publications.

Pour des revues de sciences humaines francophones.



Tout était là,
en mode invisible
Yuri & Neil

« Nous avons réalisé que des fragments de R&D étaient disséminés partout dans l'entreprise. Des scripts, des automatisations développées en interne, mais jamais une vision globale. »

Des signaux faibles à la recherche appliquée : récit d'une mutation

Nous avons rencontré Christophe Leroy, cofondateur de Yuri&Neil, une agence qui, en voulant simplement optimiser le temps de ses équipes, s'est engagée dans une transformation profonde. De l'artisanat numérique vers une véritable stratégie de recherche et développement. Une histoire de mutation, de mesure, et surtout, de méthode.

Du « bricolage » à la stratégie

À ses débuts, Yuri&Neil est une agence de marketing digital à taille humaine, reconnue pour son expertise, son agilité et ses solutions sur mesure. Son modèle économique est atypique : une offre basée sur des abonnements mensuels et une équipe multi spécialiste qui constitue une véritable extension des équipes clients, adaptée précisément à leurs besoins spécifiques. Mais à mesure que les plateformes numériques évoluent et que les exigences clients se renforcent, une tension apparaît : les outils métier existants montrent leurs limites, obligeant les équipes à développer leurs propres solutions.



« Notre priorité est de libérer du temps pour réfléchir. Si un expert consacre sa journée à chercher des indicateurs, c'est que notre organisation peut être améliorée. »

« Nous avons réalisé que des fragments de R&D étaient disséminés partout dans l'entreprise. Des scripts, des automatisations développées en interne, mais jamais une vision globale. » Là où certains auraient vu du bricolage, Christophe perçoit une opportunité stratégique. Un actif invisible qui, une fois structuré, peut devenir un puissant moteur d'innovation.

Structurer l'existant pour mieux innover

Accompagnée par Ether, Yuri&Neil entame un travail méthodique : cartographie des initiatives existantes, priorisation des projets, structuration d'un véritable pôle R&D. Ce qui était jusqu'ici un ensemble d'initiatives isolées devient un projet central pour l'entreprise. Les outils se transforment en plateformes intégrées, les intuitions deviennent des hypothèses testées, et une méthode rigoureuse s'installe.

Cette structuration implique également un véritable choc culturel interne. L'équipe, habituée à une approche intuitive et pragmatique, doit intégrer une méthodologie plus scientifique, validée par un comité scientifique externe. Ce changement est accompagné d'un fort investissement dans la formation et la sensibilisation des équipes aux bénéfices concrets de cette nouvelle démarche.

« Notre priorité est de libérer du temps pour réfléchir. Si un expert consacre sa journée à chercher des indicateurs, c'est que notre organisation peut être améliorée. » En parallèle, l'agence développe ses propres interfaces de pilotage et documente systématiquement les usages et impacts : pourquoi ce tableau de bord, quel impact client, quels effets sur la qualité du travail et du management ? Autant de questions relevant explicitement d'une démarche de R&D.

Une IA, un test, une hypothèse

L'arrivée de l'IA générative accélère encore le mouvement. Christophe et son équipe abordent un sujet crucial et nouveau : la visibilité des marques dans les moteurs conversationnels.

« Autrefois, on accédait au web par Google. Aujourd'hui, on interroge ChatGPT, et les règles du jeu changent totalement. » Yuri&Neil conçoit alors un outil propriétaire pour mesurer cette visibilité : simulations d'utilisateurs, rétro-ingénierie des algorithmes, classification automatisée des résultats. Une approche scientifique, empirique, mais rigoureuse et surtout orientée vers l'action.

« Nous avons commencé à produire nos propres baromètres sectoriels. Ce n'est plus seulement un gain d'efficacité, c'est un véritable avantage compétitif. » Cette démarche scientifique et méthodique devient également un levier commercial puissant, puisque les outils développés sont désormais proposés comme des services complémentaires monétisables auprès des clients existants et potentiels.

Vers une agence de recherche appliquée

Aujourd'hui, Yuri&Neil franchit une étape majeure : refonte complète du site, révision de son positionnement stratégique et affirmation d'une nouvelle identité. Celle d'une agence hybride, à la croisée du conseil stratégique, de la technologie et de la recherche en sciences humaines appliquée au digital. « Nous ne nous sommes pas levés un matin en décidant de faire de la R&D. Nous en faisons déjà sans le savoir. Nous avons simplement choisi d'assumer pleinement cette orientation. »

Conclusion : une démarche stratégique avant tout

La transformation de Yuri&Neil montre à quel point structurer une démarche R&D n'est pas qu'une affaire d'outils ou de technologie. C'est avant tout une question stratégique, un choix conscient d'assumer ses forces invisibles pour en faire des leviers tangibles

de croissance. En intégrant méthodiquement l'innovation dans leur quotidien, Yuri&Neil passe d'une posture réactive à une stratégie proactive, préparant l'entreprise non seulement à répondre aux défis actuels, mais surtout à anticiper ceux de demain.

De la matière brute au savoir

Céline Boissérie-Lacroix est chercheuse en philosophie et membre du comité scientifique d'Ether. Elle a obtenu son doctorat obtenu à l'Institut Jean Nicod (ENS/EHESS/CNRS), après un passage à Sciences Po et un diplôme d'ingénieur à l'ESPCI-PSL.

Qu'est-ce qu'une posture de recherche dans un contexte d'organisation? Ni pleinement académique, ni strictement opérationnelle, elle s'inscrit dans un entre-deux souvent difficile à nommer. Pourtant, dans les démarches collaboratives où chercheurs et professionnels co-construisent des savoirs, un mode d'intervention spécifique prend forme.

Ce positionnement singulier se distingue aussi bien d'un regard extérieur, typique d'une recherche à distance, que d'un rôle de conseil répondant à des objectifs pré-définis. Il implique une proximité critique, une attention fine aux dynamiques internes des organisations, et une volonté partagée de faire émerger de nouveaux savoirs à partir des pratiques.

Dès lors, c'est moins une méthode toute faite qu'une orientation commune qui guide ces pratiques de recherche : une posture d'écoute, d'enquête, et de mise en forme progressive des connaissances. C'est ce travail de formalisation, au croisement des expériences de terrain et des outils conceptuels, qui mérite d'être examiné de plus près.

Saisir l'entre-deux

L'activité de recherche visant l'acquisition de nouvelles connaissances, les travaux d'Ether interrogent : où se loge la connaissance, et qui en est le détenteur? En quoi cette pratique de recherche croisée, fruit d'un dialogue étroit entre membres du comité scientifique et clients, peut-elle être porteuse de savoirs?

La recherche, telle qu'elle est conduite au sein du cabinet en dialogue étroit avec les différents clients, se distingue sensiblement des approches traditionnelles. Cette différence tient en particulier à une position d'intermédiaire, qui donne lieu à d'autres manières de faire, où savoirs et connaissances émergent en collaboration étroite avec une diversité d'acteurs.

D'ailleurs, la connaissance acquise peut-elle être pleinement considérée comme telle, du fait qu'elle est menée au nom de, et avec, des clients? Le caractère embarqué de l'activité d'Ether semble en déjouer la condition même d'objectivité.

Une première façon d'appréhender ces questions est de faire appel à une distinction formulée par le philosophe britannique Gilbert Ryle à la fin des années 1940. Il y différencie deux formes de savoir : le « savoir que » (*knowing that*) et le « savoir comment » (*knowing how*).

Le « savoir que » désigne une connaissance portant sur des faits, théorique, que l'on peut exprimer par des phrases – par exemple, lorsque l'on *sait que* Paris est la capitale de la France. Le « savoir comment », en revanche, correspond à un savoir-faire pratique, souvent difficile à formuler par des mots, et acquis principalement par l'expérience – comme savoir faire du vélo ou jouer du piano.

Cette distinction a été réinvestie par des approches contemporaines en sciences cognitives, qui insistent sur le rôle du corps, des émotions et plus généralement, de l'expérience, dans l'acquisition de la connaissance. Le savoir ne résulterait pas uniquement d'un raisonnement abstrait ou logique : il passe aussi par des intuitions, des habitudes ou des gestes.

« Le chercheur participe pleinement d'une dynamique de double transformation : de l'objet d'étude, en train d'émerger, et de la recherche elle-même, dont les contours se redéfinissent. »

Contrairement à la connaissance des faits, que l'on peut acquérir par des moyens rationnels comme la réflexion, l'étude ou un témoignage fiable, le savoir-faire, de nature plus intuitive et moins formalisée, se développe par la constitution d'une expérience et la pratique.

En première approche, on peut dire qu'à minima, un premier type de savoir, un « savoir comment », est déjà présent aux débuts du projet de recherche, qui provient des expertises métiers des acteurs impliqués.

À l'écoute du terrain

Dans ce travail en lien avec les clients, la première chose, c'est l'écoute. Ce qui est dit, sur ce qui a été fait ou est en train de se faire, constitue le point de départ de l'enquête. C'est à partir de ces paroles recueillies, cette matière informe (« *materia informis* »), que le travail commence.

Les paroles sont alors confrontées à un corpus théorique en recherche actuelle. S'élaborent une problématique, le recueil d'expérimentations, des analyses : le savoir se constitue. Il ne s'agit pas de plaquer un moule rigide ou de livrer une vérité toute faite, mais d'engager une enquête au plus près de la complexité du terrain, dans sa richesse propre. Développer des intuitions ouvertes à la surprise ; en un mot, se laisser gagner par le décentrement.

Le terme antique de *maïeutique* – littéralement, art de faire accoucher les esprits, méthode inventée par Socrate – vient immédiatement à l'esprit pour décrire un travail de formalisation progressive à coups de questionnements, de remises en question, d'explicitation des concepts, de mise au jour de présupposés.

Ce travail s'effectue dans le respect de ce qui est, de ce qui se loge dans les interstices d'une parole. Les formes de discours recueillis, qu'ils soient portés par des décideurs, des entrepreneurs ou des porteurs de projets, appartiennent à un monde bien éloigné du langage du chercheur. Un ensemble de traductions successives doit s'opérer pour que se construise un terrain d'entente dans lequel déployer une réflexion commune.

Ces récits du terrain, souvent bien formulés et précis, parfois plus esquissés et fragmentés, sont généralement porteurs d'une réflexion implicite. Il s'agit de venir les questionner pour tâcher d'y déceler un gisement de recherche ou de (re-)négocier les termes d'une investigation déjà amorcée. La problématisation devient alors le pivot à partir duquel la connaissance peut prendre forme.

De la connaissance tacite au savoir explicite

Le philosophe des sciences Michael Polanyi affirmait que « nous savons plus que nous pouvons dire ». La reconnaissance d'une *connaissance tacite* – riche, contextuelle, difficile à formaliser – souligne une part d'expérience qui échappe au langage, qui déborde la mise en mots. Transformer cette connaissance en savoir exige une activité d'objectivation, d'explicitation, de ce qui relève d'un savoir inné ou acquis par la pratique professionnelle... si tant est qu'il soit possible de mener à bien cette opération.

Pourtant, cette forme de connaissance reste en grande partie un angle mort de l'analyse traditionnelle de la connaissance, par son caractère élusif, précisément. Continuons un peu les distinctions – elles s'avèrent utiles.

Dans une perspective différente de celle de Ryle, quelques décennies avant lui, Bertrand Russell, autre philosophe britannique, distinguait deux modes de connaissance : la « connaissance directe » (*knowledge by acquaintance*) et la « connaissance par description » (*knowledge by description*). La première désigne une connaissance acquise de première main, immédiate, comme celle que l'on a de ses propres sensations, ou à travers nos perceptions sensibles. La seconde renvoie à une connaissance médiée par le langage, fondée sur des descriptions, comme lorsque l'on connaît quelque chose par oui-dire ou à travers un texte.

Cette distinction met en lumière deux grandes sources possibles de connaissances : celle acquise directement par l'expérience première, et celle transmise ou construite par des médiations, comme le témoignage ou le raisonnement.

Le juste milieu

Ces apports permettent de mieux comprendre la nature du travail mené entre les chercheurs du comité scientifique Ether et les chercheurs et porteurs de projets chez les clients, ce qui se joue dans ce processus de recherche à plusieurs voix. La perspective de Polanyi autorise à reconnaître que les acteurs de terrain sont détenteurs de savoirs tacites, ancrés dans leurs pratiques. Ces connaissances préalables appellent une mise en lumière, par l'intermédiaire d'un chercheur mobilisant, selon

Ryle, son propre savoir-faire en matière de recherche pour accompagner la structuration d'une démarche de recherche & développement.

Ce savoir-faire du chercheur en posture d'accompagnement s'opère à partir de données brutes, issues de témoignages ou de ce qu'il a pu observer : une connaissance directe, laquelle fonde la connaissance qui sera ensuite consolidée et explicitée, pour tendre vers une connaissance par description.

Par là-même, deux épineuses questions semblent se résoudre : d'une part, celle de savoir s'il y avait déjà connaissance, alors même que les acteurs n'en avaient pas conscience ; d'autre part, celle de savoir à qui appartiendrait cette connaissance, une fois qu'elle est passée par le processus d'explicitation.

En effet, il apparaît clairement qu'une connaissance est présente tout du long, cependant, sous des formes bien différentes et, très certainement, soumise des régimes de vérité distincts. Les connaissances mises à jour sont le fruit d'une réflexion partagée où savoirs et pratiques se mêlent, au point que la question de leur origine perd de sa pertinence.

Des savoirs situés

Ce travail d'écoute et de co-construction entre chercheurs et acteurs de terrain peut être encore mieux compris à l'aune des travaux de Sandra Harding et Donna Haraway sur les savoirs situés, dans une perspective féministe.

S'opposant à l'illusion d'un point de vue universel, « point de vue de nulle part » revendiqué par certaines sciences, elles nous invitent à reconnaître que toute connaissance procède d'une position incarnée. Le savoir n'est jamais neutre ; il traduit toujours un ancrage dans des rapports sociaux et des expériences vécues.

À cet égard, les savoirs co-produits par Ether viennent donner voix à une pluralité de perspectives, les étirent, les déplacent. À travers le processus de recherche, les différents savoirs situés se négocient, se traduisent, et de nouveaux régimes de vérité prennent place. Tout du long, une même intention réunit les acteurs, celle d'aboutir à des connaissances à la source d'innovations sociétales.

Une connaissance transformée

Alors qu'une forme de connaissance prend corps, une autre disparaît. Le chercheur participe pleinement d'une dynamique de double transformation : de l'objet d'étude, en train d'émerger, et de la recherche elle-même, dont les contours se redéfinissent. Dans cet entre-deux où la recherche se fait *avec*, et non plus seulement à propos de, s'affirme la pluralité des régimes du savoir. De nouveaux passages se créent, d'une matière empirique à une matière formalisée, des tâtonnements aux certitudes. De là, l'envie est grande de dé-hiérarchiser ces régimes, pour reconnaître à chacun sa portée théorique et heuristique.

Plus encore, il y va d'un savoir-faire à partager : autant de « compétences » ou de « vertus » à cultiver, selon le vocabulaire des philosophes, pour permettre l'apparition des savoirs contenus dans les pratiques. Si connaissances il y a dans les organisations, encore faut-il assurer les conditions pour qu'elles apparaissent.



Guide de la R&D

**le minimum vital
pour savoir
par où
commencer**

La définition de la recherche figure sous l'article 49 septies F du Code Général de l'Impôt et suit une partition en trois catégories :

La recherche fondamentale

désigne les travaux entrepris soit par pur intérêt scientifique dans une approche de recherche fondamentale libre, soit pour apporter une contribution théorique à la résolution de problèmes, dans une logique de recherche fondamentale orientée.

Le développement expérimental

basé sur des connaissances issues de la recherche ou de l'expérience, utilise des prototypes ou des installations pilotes pour lancer de nouveaux produits, établir de nouveaux procédés ou améliorer l'existant.

La recherche appliquée

visé à discerner les applications possibles des résultats d'une recherche fondamentale ou à trouver des solutions nouvelles permettant d'atteindre un objectif déterminé à l'avance.

Qu'est-ce qu'une activité de recherche ?

Cette catégorisation bien qu'utile sur le plan pédagogique, ne répond pas aux besoins des praticiens du crédit d'impôt recherche (CIR), qui doivent évaluer l'éligibilité des projets et justifier leur décision.

Les 5 questions à se poser pour détecter un projet éligible.

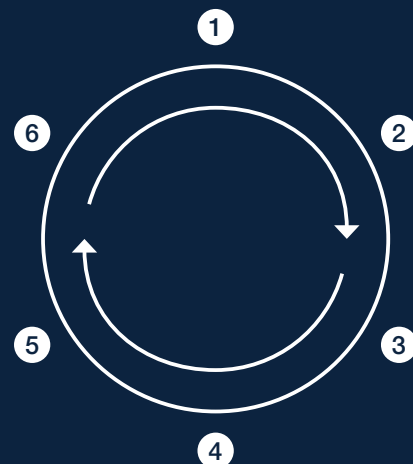
- 1 Ai-je un problème sans solution connue ?
- 2 Suis-je obligé.e de poser des hypothèses et de les tester ?
- 3 Ai-je une méthode documentée ou formalisée ?
- 4 Est-ce que j'apporte une nouvelle connaissance ?
- 5 Est-ce que mes résultats pourraient être utiles ailleurs ?

Ce que ça change quand on pense comme un chercheur

- Poser des hypothèses
- Documenter ses actions
- Accepter l'incertitude
- Mobiliser les savoirs existants
- Chercher la transposabilité

Structurer la démarche de R&D

- 1 Identifier une problématique de départ
- 2 Analyser l'existant
- 3 Formuler des hypothèses
- 4 Construire un protocole expérimental
- 5 Analyser, modéliser, ajuster
- 6 Restituer et valoriser



Frascati l'explorateur

ON DIT QUE LA RECHERCHE SE FAIT EN BLOUSE BLANCHE. MAIS MANUEL DE FRASCATI EN DOUTE.

L'EXPLORATEUR PARCOURT LA FRANCE POUR IDENTIFIER DES OPÉRATIONS DE RED DANS TOUS LES TYPES D'ENTREPRISES.

ARMÉ DE SES 5 CRITÈRES, LE VOILÀ PARTI EXPLORER DES TERRES INCONNUES, LÀ OÙ L'INNOVATION SOCIALE POUSSE SANS CARTE NI BOUSSOLE.



À SES CÔTÉS : A-PO, ROBOT FISCAL DE DERNIÈRE GÉNÉRATION, CHARGÉ DE PROTÉGER L'INTÉGRITÉ DU CODE GÉNÉRAL DES IMPÔTS, ARTICLE 244 QUATER B.

SA MISSION ? VEILLER À CE QUE CE QU'ON APPELLE «RED» MÉRITE BIEN CE NOM - ET SOIT DÛMENT ÉLIGIBLE EN TOUTES CIRCONSTANCES./

CRITÈRE D'INCERTITUDE

QUAND VOUS NE SAVEZ PAS SI ÇA VA MARCHER, MAIS QUE VOUS ESSAYEZ QUAND MÊME... ÇA C'EST DE L'INCERTITUDE.

J'entends la CIRÈne d'alarme! L'absence de résultat semble garantie!

AINSI L'OPÉRATION DE R&D DÉBUTE PAR L'INCERTITUDE, CONDITION SINE QUA NON POUR EXPLORER L'ÉTAT DE L'ART.

CRITÈRE DE CRÉATIVITÉ

J'ai déjà vu des tentatives plus CIRconstanciées.

LE CRITÈRE DE CRÉATIVITÉ, C'EST COMBINER DES IDÉES QUI N'ONT JAMAIS ÉTÉ RÉUNIES... POUR REPOUSSER LES FRONTIÈRES DU SAVOIR.

EN R&D, LA CRÉATIVITÉ REPOSE SUR L'HUMAIN ET SA CAPACITÉ À RAISONNER AU-DELÀ DE L'EXISTANT, À IMAGINER DES CONCEPTS NOUVEAUX ET À STRUCTURER POUR FAIRE AVANCER LES CONNAISSANCES.

CRITÈRE DE NOUVEAUTÉ

???

CIRculez y'a rien à voir!

LE CRITÈRE DE NOUVEAUTÉ SE MANIFESTE PAR UNE RUPTURE AVEC L'ÉTAT DE L'ART ...

HELLO!

OH! ÇA C'EST NOUVEAU!

Du jamais vu dans l'état de l'art!

...INTRODUISANT UN ÉLÉMENT JAMAIS VU AUPARAVANT.

CRITÈRE SYSTÉMATIQUE

C'est un escargot de CIRque

IL FAUT ÊTRE RIGOUREUX ET SYSTÉMATIQUE. FAIRE LES CHOSSES AVEC METHODE. TESTER, NOTER, ANALYSER, PLANIFIER. SINON CE N'EST PAS DE LA RECHERCHE, C'EST DU JARDINAGE CURIEUX.

LA R&D REPOSE SUR UNE MÉTHODE RIGOUREUSE : CHAQUE ÉTAPE DOIT ÊTRE PLANIFIÉE, OBSERVÉE ET ANALYSÉE, POUR PRODUIRE, DES RÉSULTATS FIAIBLES ET VÉRIFIABLES.

CRITÈRE DE TRANSFÉRABILITÉ

UN RÉSULTAT SANS MÉTHODE, C'EST COMME UNE DESTINATION IMPOSSIBLE À RETROUVER.

vous êtes ici

Erreur CIRculaire critique!

BONNE CHANCE

EN R&D, LE TRANSFERT NE CONSISTE PAS SEULEMENT À MONTRER OÙ ON EST ARRIVÉ, IL EXIGE DE DOCUMENTER CHAQUE ÉTAPE, POUR PERMETTRE À D'AUTRES DE REPRODUIRE, COMPRENDRE ET CONSTRUIRE À PARTIR DU RÉSULTAT.

CES CING CRITÈRES NE SONT PAS DES OPTIONS.

ILS SONT OBLIGATOIRES ET CUMULATIFS, IL FAUT LES CING. SANS EXCEPTION.

Comme un circuit fermé!

Www.w3:

33

De l'expérimentation à l'impact

54	Grand angle	La performance plurielle
56	Point de vue	Innovation et souveraineté, entretien avec Paul Midy
60	Reportage	BTP feat R&D: Structurer l'existant, révéler les dynamiques
64	Explorateurs	Retour d'expérience de Laurence Lavit, Directrice RSE du groupe NGE
68	Point de vue	Jérémy Brémaud: Construire une innovation désirable
74	Point de vue	Réinvestir l'intérêt général: pour une politique de l'innovation sociale
78	Explorateurs	Théo Scubla: Carnet d'explorateur d'un fondateur à impact
84	Point de vue	La cellule narrative, storytelling de la R&D
88	Pratique	Les deux grands leviers fiscaux à connaître
90	BD	Starter pack de la R&D

La performance plurielle

L'innovation sociale : pas toujours rentable, mais toujours essentielle

Il y a des réussites qu'aucun chiffre ne sait raconter. Moins visibles, plus lentes, elles transforment pourtant les pratiques, les relations, les trajectoires collectives. L'innovation sociale, dans les propos de nos interlocuteurs, n'est jamais une question de rentabilité immédiate, mais d'utilité durable. Pas de brevets ni de croissance à deux chiffres : juste un impact profond. Ce côté hors cadre, c'est ce qui trouble les logiques traditionnelles. Comment la mesurer ? La financer ? Derrière ces questions, une équation encore instable : celle de la valeur créée au-delà du marché, et de son indispensable reconnaissance.

Kevin André, fondateur de kawaa, l'assène avec lucidité : « Le problème numéro un de la valeur sociale, c'est le temps. » Le temps de créer du lien. Le temps de voir les effets. Le temps, aussi, de convaincre financeurs et partenaires que la solitude peut être un sujet de R&D.

Chez each One, Théo Scubla confie avoir dû licencier pour préserver la viabilité de son modèle, tout en défendant une mission d'intérêt général : « Le financement obéit à une logique de court terme ; l'impact, lui, se construit sur du temps long. » Même dans l'univers des entreprises à mission, la logique du retour sur investissement reste dominante.

Clarisse Berrebi, présidente d'Ether, observe ce tiraillement au quotidien dans les organisations qu'elle accompagne : « Il est difficile de traduire l'impact

extra-financier dans des indicateurs que la direction générale considère comme lisibles et stratégiques. »

Dans un monde piloté par les chiffres, les dynamiques sociales résistent encore à la quantification, et pourtant, les lignes bougent. Le cadre réglementaire impose désormais une prise en compte explicite de ces impacts : la CSRD, nouvelle directive européenne, oblige plus de 50 000 entreprises à publier des données extra-financières auditées. On ne peut plus faire l'économie d'une explication.

Comme le rappelle Caroline Neyron, directrice du Mouvement Impact France dans une interview pour B-SMART en juillet 2021 : « L'impact social et environnemental d'une entreprise ne peut plus être une option, c'est une condition sine qua non pour sa pérennité à long terme. »

Mais cette transformation ne va pas de soi. Pour Jérémy Brémaud (Ellyx), la difficulté tient à une réalité structurelle : « Il y a beaucoup d'innovations sociales qui n'ont pas de vocation marchande. » Et dans ce cas, qui les finance ? Qui en reconnaît la valeur ? Et selon quels critères ? Peut-être est-il temps de redéfinir ce que nous appelons « performance ». D'imaginer une unité de mesure plus lente, plus complexe, mais plus fidèle, une performance plurielle, où la rentabilité cesse d'être la seule boussole.

Je ne viens ni de la fiscalité, ni de la R&D. Je viens du terrain. D'un monde où l'on monte des projets, où l'on bâtit des équipes, où l'on agit vite.

Quand j'ai croisé la route d'Ether, j'ai compris que quelque chose de fondamental était en train de se jouer :

- L'accès au financement ne devait plus être réservé à la tech ou à la deeptech.
- Les sciences humaines et sociales devaient être reconnues comme un véritable levier de transformation.
- Les entreprises à impact devaient pouvoir structurer leurs efforts comme de la vraie innovation, pas seulement comme de la bonne volonté.

Depuis notre lancement, nous avons :

- Accompagné plus de 100 entreprises, de la PME à l'ETI.
- Structuré plus de 200 projets de R&D en sciences humaines et sociales.
- Obtenu près de 10 millions d'euros de financements publics (CIR, JEI, aides régionales, appels à projets).

Notre vision 2025-2030

Changer d'échelle pour structurer 50 millions d'euros de financements publics d'ici 2027, et 500 millions d'euros mobilisés à l'horizon 2030, afin de soutenir des projets de recherche et d'innovation qui transforment la société.



– Pierre Verdier, directeur général, head of Sales, ETHER

Innovation et souveraineté



Faire de l'impact un levier
stratégique pour 2030

Député de l'Essonne et rapporteur du budget ESS à l'Assemblée nationale, Paul Midy porte une vision résolument engagée de l'innovation. Défenseur du CIR, promoteur d'une innovation technologique et sociale, il nous livre son analyse des défis à relever pour faire de l'économie de demain un véritable moteur d'emploi, de transition écologique et de souveraineté économique.

Vous êtes engagé de longue date pour soutenir l'innovation, que ce soit via la French Tech ou en tant que rapporteur du budget ESS. Qu'est-ce qui vous anime dans ce lien entre politique publique, innovation et souveraineté ?

PM Je suis et reste un ardent défenseur de l'innovation parce qu'elle est, selon moi, le moteur de notre avenir économique, social et environnemental. Ce sont nos start-ups, notamment celles à impact, qui nous permettront d'atteindre nos objectifs stratégiques : le plein emploi, la transition énergétique, la réindustrialisation, et in fine, notre souveraineté économique et technologique.

La France a longtemps investi dans la R&D technologique via le CIR. Pensez-vous qu'il faille élargir cette vision pour mieux soutenir la R&D comportementale, sociale et organisationnelle ?

PM Il faut accélérer et non pas décélérer, c'est impératif. Les dispositifs de soutien à l'innovation ont prouvé leur efficacité, il faut les préserver. Depuis sept ans, nous avons réussi à maintenir leur stabilité, jusqu'aux récents rabots contre lesquels je me bats activement. Ma vision est claire : non seulement préserver ces mécanismes, mais les amplifier. J'ai notamment proposé un « CIR à la source » permettant aux start-ups de bénéfici-

er immédiatement du CIR, dès l'engagement de leurs dépenses de R&D, plutôt que d'attendre un an. Cette mesure concrète libérerait leur trésorerie au moment où elles en ont le plus besoin. Ce serait un véritable levier pour leur croissance.

La suppression du dispositif *Jeune Docteur* a suscité de nombreuses réactions. Pourquoi vous battez-vous pour son rétablissement ?

PM Bien évidemment, je regrette cette suppression : c'est une mauvaise mesure. C'est d'autant plus regrettable à l'heure où les États-Unis remettent en question leur modèle, offrant à la France une opportunité pour accueillir les meilleurs chercheurs du monde entier. Si je me bats pour son rétablissement, c'est parce que c'est l'une des façons les plus efficaces de rapprocher le monde académique et l'entreprise. C'est ce type de dispositif qui crée le chaînage vertueux entre recherche fondamentale et application industrielle qui constitue le cœur même de l'innovation. Renoncer à cet outil, c'est fragiliser tout notre écosystème d'innovation.

Certains estiment que ce dispositif profitait surtout aux grandes entreprises et aux profils déjà très recherchés. Avec le recul, pensez-vous qu'il répondait réellement à un besoin économique ?

« J'ai notamment proposé un « CIR à la source » permettant aux start-ups de bénéficier immédiatement du CIR, dès l'engagement de leurs dépenses de R&D »

PM Le dispositif Jeune Docteur répondait bien sûr à un besoin structurel de notre économie. Comme je l'ai souligné, le rapprochement entre recherche académique et entreprises est vital pour notre compétitivité. Ce dispositif était, et doit redevenir, un instrument précieux pour valoriser notre capital intellectuel et transformer l'excellence de notre recherche en avantage économique concret.

N'aurait-il pas été plus stratégique de mieux flécher le dispositif vers les TPE-PME innovantes et les jeunes docteurs en sciences humaines et sociales ?

PM Le dispositif doit être utile à tous, et il l'était ! Il ne doit en aucun cas opposer nos chercheurs, peu importe leur domaine d'expertise. Les jeunes docteurs en sciences humaines et sociales sont tout aussi précieux que ceux des sciences dures, notamment pour comprendre les enjeux sociétaux, anticiper les usages et faciliter l'adoption des innovations. Leur savoir doit être répandu dans tout notre tissu économique au même titre que toutes les innovations au bénéfice de notre compétitivité. Le dispositif Jeune Docteur contribuait justement à cette hybridation, et c'est ce qui faisait sa richesse.

On oppose souvent innovation technologique et innovation sociale, alors qu'elles pourraient être complémentaires. Comment voyez-vous leur articulation ?

PM Bien sûr que l'innovation technologique et l'innovation sociale sont complémentaires. Ce qui compte c'est l'innovation, c'est notre priorité parce que c'est ça qui nous permettra d'avancer vers la complétion de nos objectifs. Le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) est d'ailleurs déjà un pilier dans notre économie puisqu'il représente 10 % de notre PIB et 14 % de l'emploi privé. Mon ambition est d'amplifier cette dynamique.

L'innovation sociale constitue un puissant levier de croissance encore insuffisamment exploité. Elle permet d'éviter des coûts publics considérables tout en maintenant des activités économiques essentielles dans nos territoires les plus fragiles. C'est pourquoi j'ai rédigé un rapport qui présente un plan natio-

nal pour l'ESS dans les dix prochaines années, et obtenu dès cette année une augmentation de 30 % du budget qui lui est consacré.

Ce sont des mesures de bon sens et de justice sociale. Ce serait une erreur majeure de ne pas offrir à ce secteur les moyens financiers nécessaires pour continuer d'assurer son rôle vital dans notre économie.

À l'horizon 2030, quelle est votre vision de l'innovation pour la France ?

PM Ma vision pour 2030 est celle d'une France qui a pleinement embrassé sa vocation d'innovation. Je veux un écosystème plus robuste, avec davantage de financements, une multiplication des start-ups innovantes, et une collaboration fluide entre jeunes pousses et grands groupes.

Mon ambition est que les GAFAM de demain soient européens, non par chauvinisme, mais parce que cette souveraineté technologique est la clé pour atteindre nos objectifs stratégiques que j'ai déjà évoqués : le plein emploi, la réussite de notre transition énergétique, la réindustrialisation, et notre souveraineté économique et technologique.

Je veux également que d'ici 2030, l'innovation soit devenue plus inclusive. Nous devons embarquer tout le monde : femmes, jeunes, diversités. L'innovation ne doit pas créer de nouvelles fractures, mais au contraire constituer un projet collectif afin que cette révolution profite à tous. C'est à cette condition qu'elle sera réellement transformatrice.

« L'OBJECTIF N'EST
PAS UNIQUEMENT
D'OPTIMISER
LE CRÉDIT D'IMPÔT,
MAIS DE STRUCTURER
UNE DÉMARCHE DE
FOND. C'EST CETTE
APPROCHE GLOBALE
QUI FAIT TOUTE
LA DIFFÉRENCE. »

– Alexandre Valt (NGE)

BTP feat R&D

BOULETTES PROOF



Structurer l'existant, révéler les dynamiques

Chez NGE, l'innovation sociale s'enracine dans des pratiques de terrain, des intuitions collectives, des projets déjà en marche. Structurer, documenter, mettre en récit ces dynamiques permet aujourd'hui de franchir un cap : celui du financement, de la transmission. À partir de l'exemple du projet Boulettes Proof et du témoignage d'Alexandre Valt, directeur de la R&D, ce portrait retrace l'émergence d'un modèle singulier : une innovation ancrée, partagée, et pensée comme levier stratégique.

Docteur en chimie industrielle, ancien consultant en financement de l'innovation, Alexandre Valt est depuis 2017 directeur de la Recherche et de l'Innovation du groupe NGE. Il y a fondé une cellule R&D aujourd'hui composée de 14 personnes, et y déploie une approche intégrant à la fois sciences dures et innovations sociales.

Boulettes Proof: le clip de prévention qui en dit long

« Boulettes Proof », c'est bien plus qu'un clip de rap décalé destiné à faire le buzz dans un groupe de BTP. C'est une expérimentation axée sur la prévention, et le résultat d'un cheminement lent mais assumé vers une culture de l'innovation sociale. Pour Alexandre Valt, ce projet incarne tout ce que la R&D peut produire quand elle quitte les laboratoires pour investir le quotidien des équipes.

Alexandre Valt, directeur de la R&D chez NGE, est formel : « Si ça ne contribue pas à améliorer les habitudes de prévention à moyen, long terme, nous ne le référons pas. Nous ne faisons pas de l'innovation de surface »

Un projet décalé, mais sérieux. Un exemple vivant d'innovation sociale, à la fois ancrée, collective et exigeante. Boulettes Proof est l'une des expérimentations les plus visibles, mais elle s'inscrit dans une dynamique plus large : celle de trois grands axes de recherche qui structurent aujourd'hui la démarche de R&D sociale du groupe.

Trois thématiques stratégiques, une même exigence

Chez NGE, la R&D sociale ne se contente pas d'observer, elle structure l'action autour de trois axes concrets, qui constituent aujourd'hui de véritables champs de recherche, reconnus comme tels dans le cadre du Crédit d'Impôt Recherche, non pour leur technicité mais pour la part d'incertitude, de création méthodique et de transférabilité qu'ils mobilisent :

- L'élargissement du vivier de recrutement, avec des expérimentations ciblées sur les parcours de réinsertion, la mixité dans les métiers techniques, ou encore la valorisation de compétences issues d'autres secteurs. Ces projets ont permis de tester de nouvelles formes de tutorat, de formation interne, ou de partenariats avec des structures d'insertion.
- La prévention, que « Boulettes Proof » contribue à mettre en lumière à travers des codes choisis pour parler à leurs cibles, mais qui inclut aussi d'autres actions de terrain comme des ateliers participatifs sur la sécurité ou la co-construction de supports pédagogiques avec les compagnons.

La montée en compétence et l'évolution des métiers, dans un contexte de transitions écologiques et numériques. Il s'agit moins de former que de transformer: repenser certains gestes, anticiper les mutations, embarquer les équipes. Un vrai terrain de recherche, à la croisée des dimensions humaines, techniques et organisationnelles.

« Nous ne sortons pas un projet parce qu'il est tendance. Nous le testons, nous le documentons. S'il ne fonctionne pas, il s'arrête. »

Loin d'une course à l'innovation, les pratiques de NGE, déjà profondément inscrites dans le concret, le pragmatique et l'humain, ont trouvé, selon Alexandre un appui: celui de relier ces dynamiques à leur reconnaissance, à la fois sociale et financière. Il ne s'agissait pas d'ajouter une strate, mais de structurer ce qui existait pour mieux le documenter, le partager, et en mesurer l'impact.

De la chimie à la stratégie

Docteur en chimie industrielle, Alexandre Valt a longtemps été immergé dans le monde des sciences dures, avant de faire un détour stratégique par le conseil en financement de l'innovation. Ce passage lui a permis d'élargir ses compétences: montage de projets, partenariats, pilotage d'équipes pluridisciplinaires. Lorsqu'il rejoint NGE en 2017, Alexandre Valt poursuit des initiatives déjà présentes dans plusieurs filiales, souvent portées localement et de manière informelle. Son rôle: créer un cadre commun, structurer les démarches et les faire dialoguer. Il développe ainsi une culture de l'expérimentation rigoureuse, à l'intersection des techniques d'ingénierie et des logiques d'organisation sociale.

L'arrivée des sciences humaines et sociales dans le périmètre de la R&D chez NGE ne relève pas d'un basculement brutal, mais d'un élargissement progressif. Elle prolonge une dynamique déjà enclenchée par l'entreprise et qu'Alexandre Valt a pu enrichir de sa propre trajectoire: celle d'un chercheur formé à la chimie industrielle, passé par le conseil, et qui a appris à penser la structuration autant que l'expérimentation.

Autour d'Alexandre, une équipe pluridisciplinaire s'est constituée au fil des années: ingénieurs, jeunes docteurs, relais dans les filiales. Ensemble, ils forment une cellule R&D qui irrigue progressivement les pratiques du groupe. Cette dynamique collective permet d'ancrer la structuration dans le réel, au plus près des projets.

À l'époque où il travaillait en cabinet de conseil, les sciences humaines n'étaient reconnues par l'administration fiscale que lorsqu'elles étaient portées par des structures dont c'était clairement le cœur de métier: boîtes de sondage, ingénierie pédagogique, etc. Alexandre a donc – légitimement – longtemps cru que c'était une impasse pour des groupes comme NGE.

Ce qui l'a fait changer de regard, c'est d'abord la clarification apportée par Ether sur l'évolution de la doctrine, qui reconnaît désormais les sciences humaines comme un champ scientifique à part entière, y compris quand ce n'est pas l'activité principale.

Dès lors, la R&D a été étendue à toutes les équipes et notamment les fonctions transverses.

« Structurer ce que l'on faisait déjà » la méthode comme révélateur

« Ces équipes ont toujours eu des idées, elles avançaient, elles testaient, souvent de manière intuitive. Le travail avec Ether a permis de donner une structure à cette dynamique, d'en faire un point de départ partagé. Aujourd'hui, cette méthode est devenue un outil stratégique au service de l'ensemble du groupe. »

Dans ce cadre, le Crédit d'Impôt Recherche n'est pas une fin en soi, il a agi comme révélateur.

« C'est un travail qui nous oblige à être rigoureux, mais c'est un outil de méthode, pas une fin en soi. Il nous aide à prendre du recul, à mieux formaliser, à embarquer les équipes. »

Au-delà des outils, c'est une posture qui se forge. Ce n'est pas la méthode qui fait la différence, c'est la manière dont on s'en empare. Ce que NGE expérimente aujourd'hui reste rare: une R&D sociale, structurée, rigoureuse, portée dans un secteur où l'innovation est plus souvent technique qu'organisationnelle. Et c'est précisément cette rigueur, appliquée à des enjeux humains, qui déplace les lignes. Parce qu'au fond, une méthode peut évoluer. Mais une posture reste. Elle irrigue les projets, les réflexes, les façons de faire. Elle devient un socle, un cadre, une culture partagée.

Une révolution douce pour les fonctions support

La démarche déployée permet de documenter des savoirs invisibles, souvent portés par des métiers de l'ombre: RH, prévention, RSE, communication interne. « Notre culture d'entreprise basée sur la responsabilisation, l'autonomie et la prise d'initiative permet des démarches de prototypage dans tous les domaines. En objectivant leur travail, en retraçant les hypothèses, les méthodes et les résultats, la R&D permet de mettre en lumière les impacts de nos expérimentations. » Ce qui relevait autrefois du bon sens ou de l'intuition devient aujourd'hui formalisé, traçable, transférable.

Ce travail de structuration ne vise pas à légitimer ce qui ne l'était pas, mais à ouvrir de nouveaux possibles. En rendant les démarches plus lisibles, il devient plus facile de porter des projets transverses, souvent complexes à faire exister parce qu'ils ne relèvent d'aucune direction en particulier. Formaliser les intentions, poser des hypothèses, nommer les résultats: autant d'éléments qui permettent aujourd'hui de dialoguer avec la direction générale avec des outils comparables à ceux de l'innovation technique. Non pas pour les opposer, mais pour les faire coexister.

« À partir du moment où ils font leur métier, ils ne le perçoivent pas comme de la recherche. Être capable d'apporter des indicateurs, qu'ils soient financiers ou extra-financiers, cela va nécessiter de l'acculturation. »

Le CIR comme catalyseur, pas comme moteur

« Il ne s'agit pas de financer des projets que nous n'aurions pas faits, il s'agit de faire davantage, mieux, et de manière plus structurée »

Ce que le CIR permet, ce n'est pas de démultiplier artificiellement les projets, c'est de les renforcer. En documentant mieux, en cadrant les intentions, en reliant chaque initiative à une logique d'apprentissage, l'entreprise gagne en lisibilité... et en puissance d'action.

Le modèle déployé chez NGE repose sur une conviction forte : structurer ce que l'on fait déjà, pour aller plus loin. Une stratégie qui n'a rien d'administratif. C'est une manière de solidifier les bases pour explorer plus large, et mobiliser de nouveaux leviers de financement, sans perdre le fil de l'action.

« Ce que j'ai apprécié dans votre méthode, c'est que l'on ne travaille pas pour produire un dossier en décembre. Le travail commence dès le départ, avec des échanges réguliers. Nous structurons au fil de l'eau. C'est plus chronophage, mais bien plus efficace et les équipes y adhèrent. On sent que l'objectif n'est pas uniquement d'optimiser le crédit d'impôt, mais de structurer une démarche de fond. C'est cette approche globale qui fait, je pense, toute la différence. »

C'est à travers un test ciblé qu'Alexandre Valt et ses équipes ont pu expérimenter ce que les sciences humaines et sociales pouvaient réellement apporter : une capacité à nommer, à décrire, à formaliser des pratiques diffuses. Ce n'est pas une rupture, mais un élargissement du champ de la recherche – qui permet aujourd'hui à NGE de penser ses enjeux organisationnels avec autant de rigueur que ses innovations techniques.

Une culture qui, chez NGE, n'a rien de théorique : elle s'écrit chaque jour dans les projets, les outils, et parfois... dans un clip de rap. D'autres expérimentations sont en cours, notamment sur le recrutement ou la valorisation des métiers peu visibles. Chacune obéit à la même exigence : documenter, tester, transmettre.

En bande organisée, personne ne peut nous oublier !

C'est ce que peuvent clamer les six règles d'or de sécurité version NGE. Monté comme un vrai crew, ce clip de prévention dégaine les punchlines aussi bien que les bonnes pratiques. À chaque règle son alias rap :

NOTORIOUS B.E.L.T	pour mettre sa ceinture
FAF LACHARGE	pour la vigilance en hauteur
SNOOP DIGG	pour le blindage des tranchées
BEYONSAFE	pour l'angle mort
MC SOLAIR	pour les manoeuvres en hauteur
PUSH DADDY	sur l'équilibre.

Le tout s'enchaîne comme un vrai featuring : chaque artiste prend le mic pour poser son couplet sécurité, et chacun a sa propre track dans une playlist dédiée. Le ton est drôle, le flow assumé, mais l'impact est bien réel. Le projet réussit là où bien des affiches finissent par échouer : faire passer un message clair, incarné, et inoubliable.



Le clip et la playlist
sont à retrouver ici
<https://www.nge.fr/boulettes-proof/>

Faire exister ce qui ne se voit pas

Retour d'expérience de  Laurence Lavit, Directrice RSE  du groupe NGE

Ingénieure de formation, Laurence Lavit a consacré dix-huit ans de sa carrière au pilotage de projets de construction de bâtiments et d'infrastructures, avant de rejoindre NGE pour une nouvelle aventure. Il y a trois ans, elle a basculé dans un rôle radicalement différent : celui de directrice RSE.

Le rôle de Laurence est transverse et réunit toutes les directions fonctionnelles et opérationnelles autour des enjeux RSE. Sa feuille de route première : Créer de la transversalité et faire converger tous les collaborateurs vers une politique RSE unique, pour décupler le passage à l'action.

C'est dans cette dynamique qu'elle croise le chemin d'Alexandre Valt, directeur R&D, avec une intuition commune : et si ce qu'ils faisaient déjà au quotidien relevait, sans le dire, d'une démarche de recherche ? Une nouvelle opportunité émerge : structurer une R&D sociale dans un groupe d'ingénierie.

« Je ne viens pas des sciences humaines, mais j'ai tout de suite vu l'intérêt de valoriser autrement ce que l'on faisait déjà. »

Le CIR comme déclencheur... et révélateur

Ce qui aurait pu sembler une simple opportunité fiscale s'est révélé être un levier stratégique. Le CIR devient un moyen de légitimer des dynamiques d'innovation déjà à l'œuvre.

« Le CIR est devenu un outil de reconnaissance. »

Cette reconnaissance concrète devient un point d'appui pour projeter, recruter, et ancrer les transformations dans le temps – en s'appuyant sur les initiatives déjà existantes, tout en les inscrivant dans une trajectoire plus lisible, structurée, et reconnue. « Nous avons pu inscrire dans le budget une cellule de Recherche et développement en innovation sociale. C'est ce qui nous permet aujourd'hui de structurer et d'apporter plus d'accompagnement aux porteurs de projets. »



Acculturer, structurer, fédérer

Les fonctions support (RSE, RH, Com, etc.) sont souvent mobilisées dans des projets de transformation, mais leur rôle reste difficile à traduire dans les grilles d'analyse classiques de l'innovation. La mise en place d'une démarche R&D sociale ne change pas leur mission, mais elle leur donne une autre portée en objectivant leur action, en la structurant dans le temps, et en dialoguant de manière plus transverse avec l'ensemble des acteurs du projet.

Structurer des expérimentations en opérations de recherche est une démarche connue du groupe qui s'étend aujourd'hui naturellement aux fonctions support.

«Je trouve que c'est extrêmement valorisant pour nos équipes qui déploient une énergie folle à vouloir transformer l'acte de construire. La cellule de R&D soutenue par le crédit d'impôt recherche a été, à mon sens, un levier de motivation et de retour sur investissement»

Une nouvelle manière de piloter le sens

Cette démarche a aussi un impact sur la gouvernance. La R&D sociale va désormais entrer dans les échanges budgétaires avec la direction générale. Le raisonnement devient plus stratégique : on parle désormais de retour sur investissement sur la valeur créée par les fonctions support.

«Dans la présentation des budgets, il est demandé à chaque direction comment elle participe à améliorer les résultats du Groupe. Le CIR nous permet d'apporter une nouvelle réponse»

Former, diffuser, capitaliser

La mise en place d'une démarche de R&D transforme en profondeur la culture de travail. Les équipes s'approprient des outils, des méthodes, un vocabulaire. Elles gagnent en autonomie et en rigueur.

L'idée n'est pas de transformer tout le monde en chercheur, mais d'installer une culture de l'analyse, de la preuve et du partage.

Une vision engagée de l'innovation

Les effets se font sentir à tous les niveaux : meilleure efficacité, engagement renforcé, meilleure lecture des résultats. La structuration R&D rend visibles les efforts souvent invisibles, et permet de mieux piloter l'action.

«À budget égal, nous pouvons réaliser deux ou trois fois plus»

L'efficacité budgétaire fait partie des impacts mesurables de cette structuration : à moyens constants, les projets vont plus loin, plus vite, et avec davantage de cohérence. Mais cette capacité à produire davantage ne suffit pas. Encore faut-il le faire avec justesse, au bon moment, et en tenant compte de la maturité du terrain. Car innover trop tôt, dans un contexte encore peu acculturé, peut s'avérer contre-productif.

Conclusion

Ce que Laurence Lavit met en lumière, c'est une transformation discrète mais structurante : celle d'un changement de culture interne. En installant une démarche de R&D sociale au cœur de la stratégie, NGE offre aux équipes des repères, des outils, et une approche objectivée des résultats de leurs actions. Ce n'est pas seulement une méthode : c'est une manière d'inscrire les transformations dans la durée, avec exigence, engagement, et efficacité.

Construire une innovation désirable

Entretien avec Jérémy Brémaud,
directeur délégué et associé d'Ellyx

Diplômé en économie-gestion avec une appétence pour la finance solidaire, Jérémy accompagne les acteurs et les collectifs dans leur stratégie de développement en s'appuyant sur les notions d'impact, de futurs souhaités et de communauté de destin.

Chez Ether, nous avons coutume de dire que nous faisons émerger la R&D de pratiques existantes. Nos clients ont des projets, des intuitions, des expérimentations qu'on aide à structurer en démarche de R&D. Chez Ellyx, le point de départ est ailleurs.

L'agence accompagne les acteurs dès la formulation de leur intention d'innovation sociale. Une posture de fond qui suppose de construire des méthodes, de clarifier les enjeux, d'outiller la recherche bien avant qu'elle soit financée.

Dans cet échange, Jérémy Brémaud revient sur cette approche singulière : comment faire émerger une stratégie de transformation dans des environnements incertains ? Qu'est-ce qu'une véritable R&D sociale ? Et que faire quand l'impact reste sans reconnaissance ?

Bonjour Jérémy, et merci d'avoir accepté notre invitation. Pour commencer, est-ce que tu peux nous présenter Ellyx, et nous dire en quoi consiste ton travail ?

JB Ellyx est une agence de transformation sociale. Nous accompagnons les acteurs publics et privés dans leurs démarches d'innovation sociale, en mobilisant les outils de la R&D sociale – une recherche orientée vers le progrès sociétal. Notre approche vise à dépasser la logique classique de marché pour construire des réponses utiles aux grands défis contemporains. Nous travaillons avec des structures très diverses – associations, collectivités, entreprises – en croisant logiques marchandes, institutionnelles et politiques.

Dans un champ traversé par le politique, le social, ou l'écologique, il n'y a pas de repères tout faits.

Ce qui nous importe, ce n'est pas le statut, mais la finalité. À chaque accompagnement, nous cherchons à formaliser, structurer et valoriser l'utilité sociale du projet.

Comment cela se passe-t-il avec vos clients ?
Qu'est-ce qui déclenche, chez eux, la demande d'un accompagnement en innovation sociale ?

JB On a globalement deux types de clients. Certains viennent nous voir très clairement avec un besoin de R&D. Ils font face à des verrous, ont besoin d'outils, de structuration, de formalisation, et nous sollicitent pour cela. On va alors les aider à poser le cadre, challenger leurs hypothèses, construire leur stratégie d'exploration.

Et puis il y a ceux que nous avons accompagnés au fil du temps, parfois depuis cinq ou dix ans. Ce sont des structures que l'on a vues évoluer, nourries par le discours de l'innovation sociale, que l'on a aidées à mûrir progressivement. Aujourd'hui, ces structures sont capables de parler de R&D sociale sans difficulté, car elles ont été acculturées à ces logiques au fil de leur trajectoire.

Nous avons constaté également qu'au-delà des leviers de financement, la R&D permet aussi de capitaliser les apprentissages et de mesurer l'impact. Comment abordez-vous ces sujets chez Ellyx ?

JB La capitalisation est un levier central de la R&D sociale. Elle permet de formaliser les apprentissages et d'apporter une méthode face à des problèmes complexes. Cela suppose de poser des hypothèses, tester, documenter, et partager les savoirs produits.

Mais même bien financée, une R&D sociale a un coût. Cela soulève une question clé : comment reconnaître – au-delà du marché – la valeur créée ? Quand on innove sans produire un bien vendable, comme dans l'accompagnement ou le lien social, il faut d'autres formes de reconnaissance : soutien public, contribution volontaire, légitimation sociale...

Cela demande aussi de nouveaux outils d'évaluation. Comment prouver un progrès démocratique ? Une cohésion sociale renforcée ? Nous développons des indicateurs qualitatifs, centrés sur la transformation réelle. L'enjeu, c'est de rendre visible, lisible, et partageable ce que l'impact social produit, même lorsqu'il échappe aux standards habituels.

Donc si je comprends bien, il ne s'agit pas simplement de produire des indicateurs financiers

mais d'ouvrir une réflexion plus large sur la manière dont on reconnaît la valeur sociale créée ?

JB Oui, exactement. Le SROI, ou retour sur investissement social, peut être utile pour objectiver une valeur sociale générée. Mais il peut aussi induire une confusion : parce qu'on parle en euros, on croit qu'un euro de valeur sociale équivaut à un euro marchand, ce qui n'est pas le cas. On pourrait presque dire que ce serait plus clair si l'on disait « un euro investi produit dix unités de valeur sociale », sans convertir cela en euros.

C'est une convention à construire collectivement : reconnaître que ce qui a de la valeur n'est pas toujours monétisable. On peut passer par des proxys financiers, mais on doit parfois rester dans la sphère qualitative, très contextuelle. Par exemple, un projet de logement intergénérationnel transforme un quartier en renforçant les liens sociaux – ça n'a pas de traduction mécanique en euros, mais c'est une valeur immense.

Structurer sa R&D sociale, c'est aussi affirmer une intention.

JB Exactement. Structurer une démarche de R&D sociale, c'est passer d'un statut d'organisation qui se revendique à une structure qui s'évalue. On ne peut pas revendiquer un impact sans s'interroger sérieusement sur sa capacité réelle à atteindre des objectifs sociétaux. Cela change tout : on ne se contente plus d'un affichage, on s'engage dans une logique de transformation.

Et très vite, on s'aperçoit que pour atteindre ces objectifs, ce qu'on fait seul ne suffit plus. On a besoin de coopérations, de nouveaux terrains de jeu, de leviers extérieurs. C'est cette exigence-là que la R&D permet de faire émerger.

Finalement, structurer des indicateurs alignés sur des objectifs sociétaux, est-ce que ce ne serait pas ça, le véritable ROI de l'innovation sociale ?

JB Oui, structurer des indicateurs alignés sur des objectifs sociétaux est essentiel. Mais cela n'a de sens que si cette valeur produite est effectivement reconnue – notamment financièrement. Sinon, l'impact reste symbolique.

Prenons le médico-social : une structure exemplaire peut créer une valeur sociale, humaine, territoriale considérable... et pourtant voir son budget amputé de 20 %, faute de moyens publics. Pas parce qu'elle a failli, mais parce que tout le monde subit une réduction linéaire. Il n'y a pas de reconnaissance de la performance sociétale.

On reçoit des félicitations, des discours inspirants – mais sans traduction concrète. Pas de sécurisation, pas d'investissement pérenne. Et cette logique s'étend au marché : dans les



appels d'offres, le prix reste souvent le critère dominant – bien plus que la qualité sociale, environnementale ou démocratique des projets.

Résultat: on demande à des structures à impact d'être économiquement performantes et de produire une sur-performance sociétale... que personne ne finance. Tant qu'on n'intègre pas cette valeur dans les arbitrages, l'impact restera un supplément d'âme assumé par quelques-uns, pendant que d'autres s'en exonèrent. C'est profondément déséquilibré.

Vous avez beaucoup travaillé sur la méthodologie d'accompagnement en innovation sociale. Avez-vous formalisé une méthode, publié ou développé une approche structurée?

JB Nous avons publié 2 thèses en CIFRE: une sur l'institutionnalisation de l'innovation sociale, ou comment « être une entreprise et servir la Société » ; et la seconde sur la R&D sociale. Aussi, nous avons élaboré une démarche que l'on pourrait rapprocher de la recherche-action participative (ARP), c'est-à-dire une méthode de co-construction avec les parties prenantes, orientée vers la transformation sociale.

Il existe des constantes – des étapes clés, des points de vigilance – mais chaque accompagnement est unique. Travail-

ler avec une structure du champ de la déficience intellectuelle n'a rien à voir avec l'accompagnement d'une coopérative agricole sur la préservation des ressources. Les enjeux, les points de transformation, les indicateurs varient énormément.

Cela exige une vraie agilité intellectuelle. Certains tentent de standardiser à tout prix, en calculant par exemple le « coût social » d'un demandeur d'emploi. Mais ce type de logique masque les intentions. Derrière une même notion comme l'inclusion, on trouve des visions sociales et politiques radicalement différentes. Et c'est justement cela qu'une vraie démarche de R&D sociale doit mettre en lumière.

Aurais-tu des exemples concrets à nous proposer?

JB Je me souviens de trois porteurs de projets dans la restauration adaptée qui illustrent parfaitement cette diversité d'intentions.

Le premier voulait avant tout créer de l'emploi, en répondant à un besoin local d'insertion – quel que soit le secteur d'activité. Le deuxième visait un modèle économique durable: il voulait prouver qu'on peut faire du business avec une forte finalité sociale, et le répliquer. Le troisième, lui, voulait changer le regard: décrocher une étoile Michelin avec une équipe majoritairement en situation de handicap, pour faire bouger les représentations.

« pour qui cette innovation est-elle désirable ? Et dans quelles conditions ? »

Appliquer les mêmes indicateurs d'impact à ces trois démarches reviendrait à en trahir deux. C'est précisément ce que la R&D sociale permet d'éviter : reconnaître les intentions avant de mesurer la performance. En réduisant tout à des critères standardisés, on passe à côté de la richesse des trajectoires et des finalités. Une évaluation juste commence toujours par une lecture fine du sens donné à l'action.

Tu évoques une R&D très orientée sur des enjeux méthodologiques, conceptuels... Comment élaborer ses propres repères dans un champ aussi traversé à la fois par le politique, le social et l'environnemental ?

JB C'est une vraie tension, oui. On mène notre propre programme de R&D – on en est à la troisième édition – très axé sur la structuration, l'appropriation, les enjeux méthodologiques... C'est une R&D qu'on pourrait dire « technocratique » plutôt que technologique.

Dans un champ traversé par le politique, le social, ou l'écologique, il n'y a pas de repères tout faits. On avance en construisant nos propres cadres, au fil des projets, en confrontant nos outils à la réalité du terrain. Mais ce type de recherche reste peu reconnu : les dispositifs de financement sont rarement calibrés pour ça. Nous avons mobilisé le CIR et le statut de JEI, mais ça reste fragile. Par ailleurs, nous accueillons deux jeunes docteurs, un qui est associé et qui a finalisé sa thèse alors qu'il était salarié chez nous, une autre qui a soutenu sa thèse dans le cadre d'une CIFRE. C'est une avancée mais il faudrait un soutien plus structuré pour ce type de démarche.

Avant de parler d'impact mesurable, il faut aussi s'interroger sur le moment où l'on évalue, non ? L'innovation sociale agit souvent dans la durée, sur des systèmes complexes.

JB : Oui, on a souvent un décalage entre le moment de l'impact et celui de l'observation. Et puis, il y a la question du contexte politique et culturel.

Je donne souvent cet exemple : il y a quarante ans, la couche jetable était saluée comme une avancée libératrice pour les femmes, en réduisant la charge mentale liée aux soins

des enfants. Aujourd'hui, cette même innovation est critiquée à juste titre pour son impact environnemental, et l'on revient à la couche lavable – sans pour autant remettre en cause la répartition inégalitaire des tâches. Ce déplacement montre bien que ce que l'on considère comme une innovation bénéfique dépend autant du contexte social que de la grille de lecture du moment.

L'innovation est toujours traversée par des critères de décision liés à l'époque. Ce qui nous paraît aujourd'hui « désirable » ne l'était pas hier, et inversement. Si on se contente d'appliquer les critères traditionnels de l'innovation – nouveauté, performance, diffusion – on rate souvent la question principale : pour qui cette innovation est-elle désirable ? Et dans quelles conditions ?



« BEAUCOUP FONT
DE L'INNOVATION
SOCIALE DE
MANIÈRE
EMPIRIQUE,
INTUITIVE.
STRUCTURER,
C'EST LEUR
PERMETTRE DE
CAPITALISER. »

– Jérémy Brémaud (Ellyx)

Réinvestir l'intérêt général

pour une politique
de l'innovation sociale
par Fouad Souak

Le 16 mai 2025, au Conseil économique, social et environnemental (CESE) à Paris, le Sommet de la mesure d'impact (SMI) 2025 a réuni experts, entrepreneurs sociaux et financeurs autour d'une question encore trop marginale : comment financer durablement l'innovation sociale ? Animée par Clarisse Berrebi, présidente d'Ether, la table ronde avec Elsa Da Costa (Ashoka), Théo Sculba (each One), Laurence Lavit (NGE), Ryad Boulanouar (Mon Ami Poto) et Georges Basdevant (Dift) a dressé un panorama sans concession des obstacles systémiques et esquissé les conditions d'une véritable souveraineté de l'impact.

Fouad Souak pilote aujourd'hui les relations extérieures chez Ether après avoir été Chef de cabinet et plume du Président du Département des Côtes-d'Armor et collaborateur du Pr Thomas G. Weiss (ACUNS, CUNY). Auteur, podcasteur (« Nouveaux récits ») et fondateur de Precy, il fait des récits un levier d'influence et de transformation.

Une économie de l'impact social encore sous-financée et sous-reconnue

Les témoignages convergent tous : les porteurs d'innovation sociale naviguent dans un écosystème de financement éclaté, sous-dimensionné, souvent anachronique. Elsa Da Costa (Ashoka) pointe la fragilité structurelle des associations à statut non lucratif, encore perçues comme sous perfusion publique ou dépendantes de la charité, bien qu'elles soient, de fait, des opérateurs majeurs de transformation sociétale – du droit à l'éducation à la citoyenneté climatique. Théo Scubla (each One) souligne, quant à lui, la complexité d'un modèle hybride, entre expérimentation sociale, accompagnement RH des entreprises et manque de financement structurel. Ces organisations agissent comme interprètes systémiques, connectant les mondes public, privé et citoyen, mais peinent à être perçues comme des centres de recherche légitimes.

Une transformation culturelle en cours dans les entreprises privées

Laurence Lavit (NGE) illustre un virage stratégique au sein de l'industrie lourde. Dans un secteur historiquement focalisé sur l'innovation technique et matérielle, l'intégration progressive des logiques de transformation des comportements, des pratiques managériales et des conditions de travail marque une bascule vers la reconnaissance de l'innovation sociale comme levier de compétitivité. Le crédit d'impôt recherche (CIR), traditionnellement réservé aux sciences dures, devient un vecteur de reconnaissance et de financement de ces démarches RH, environnementales et inclusives.

Cette évolution est doublement transformative : elle valorise le rôle des fonctions longtemps périphériques (RSE, RH, juridique) dans l'innovation, et redonne aux collaborateurs une part active dans la dynamique d'expérimentation, nourrissant motivation et fierté professionnelle.

Changer d'échelle : vers une ingénierie financière de l'impact social

Ryad Boulanouar (Nickel, Mon Ami Poto) dénonce une contradiction structurelle : on exige de l'impact social sans lui donner les leviers du capitalisme. « 29 millions d'euros pour Nickel, aucun pour Mon Poto ». Pour lui, il faut sortir de la philanthropie défensive et instaurer une ingénierie de la confiance : transparence, traçabilité, valorisation publique des dons, sont autant de leviers pour rallier entreprises et citoyens. Georges Basdevant (Diff) abonde en ce sens, en mobilisant le langage des entreprises – marketing, fidélisation, retour sur engagement – pour transformer l'acte de don en stratégie de marque et de lien social. Le mécénat doit sortir de la sphère « moralement tolérable » pour entrer dans celle de l'investissement rationnel en externalités positives.

Une réforme stratégique du CIR comme levier de rééquilibrage

Clarisse Berrebi, en tant que modératrice et experte du sujet, propose un retournement paradigmatique du crédit d'impôt recherche : faire du CIR un outil d'intérêt général élargi, capable de financer des recherches en sciences humaines et sociales à hauteur de leur complexité et de leur valeur stratégique. En révélant que moins de 2 % des CIR vont aujourd'hui aux sciences humaines et sociales, alors que ces disciplines abordent les verrous comportementaux, environnementaux ou pédagogiques les plus critiques, elle pose la nécessité d'une réhabilitation institutionnelle du savoir social.

Plus encore, elle démontre, à travers le montage de cellules internes de recherche sociale (comme chez NGE), que ce financement n'induit pas un surcoût, mais libère la capacité d'expérimenter davantage, de se donner le droit à l'échec, et donc à l'innovation réelle.

Vers une souveraineté de l'impact

Le fil rouge de cette table ronde est celui d'une refondation méthodologique : considérer l'innovation sociale non comme une déclinaison périphérique ou morale de la R&D, mais comme une infrastructure cognitive, culturelle et organisationnelle de la transformation durable.

- Cela suppose un changement d'échelle dans la temporalité d'évaluation : mesurer des impacts indirects, diffus, mais systémiques, parfois sur dix ans.
- Cela impose aussi une redéfinition de l'intérêt général, aujourd'hui réduit à un article fiscal (238 bis du CGI), alors qu'il devrait être un principe constitutionnel vivant, co-construit et contextualisé.
- Cela appelle enfin un droit à l'audace : créer, essayer, documenter, échouer et recommencer, dans une logique de confiance partagée.



Conclusion

L'innovation sociale est le cœur battant d'une économie post-industrielle où l'humain, la relation, la coopération et la résilience sont les véritables leviers de performance. Le financement de cette innovation n'est pas une question d'outils, mais de volonté politique, de courage entrepreneurial et de maturité collective.

« VOUS AVEZ
MIS DES MOTS SUR
CE QUE L'ON
PRESSENTAIT SANS
OSER LE DÉSIGNER
COMME DE LA
RECHERCHE. »

– Christophe Leroy (Yuri&Neil)

A portrait of Théo Scubla, a man with long, wavy brown hair and a beard, wearing a green t-shirt and a silver watch. He is looking directly at the camera with a slight smile. His right hand is resting on his chin. A pair of glasses is hanging from the neckline of his t-shirt. The background is a light-colored wall with a decorative panel.

Théo Scubla
Carnet d'explorateur
d'un fondateur
à impact

Co-fondateur de each One, Théo Scubla partage ici, à la première personne, le cheminement d'un entrepreneur qui a choisi de faire de l'impact une stratégie, et de l'innovation sociale une rigueur. Retour sur un parcours exigeant, entre engagement personnel, défis économiques, levées de fonds et R&D sociale.

Une conviction originelle : rompre avec le déterminisme

Je suis petit-fils d'immigrés italiens. Chez nous, il y avait une phrase qui résumait tout : « nous sommes des petites gens, reste discret ». C'était un message de modestie, de prudence. Un message de limites, transmis avec amour mais chargé de résignation. Ne pas faire de vagues. Ne pas s'exposer. Ne pas croire que c'est pour soi.

Et puis un jour, je me suis demandé : pourquoi pas moi ? Pas par arrogance, mais parce que je ne supportais plus l'idée qu'on puisse se convaincre qu'on n'est pas légitime. J'avais besoin d'une réponse. Alors j'ai travaillé. J'ai intégré une classe préparatoire. Et là, j'ai découvert un autre monde : celui des concours, des classements, des individus qui maîtrisent les codes du système. En parallèle, j'ai rencontré des personnes réfugiées, à mille lieues de ces dynamiques. Des trajectoires heurtées. Des personnes qu'on n'écoute pas, qu'on ne regarde pas.

J'ai compris que l'histoire se répétait. Ces individus étaient devenus les « nouvelles petites gens ». Invisibilisés, cantonnés à une condition qu'ils n'avaient pas choisie. Je me suis reconnu dans leurs silences, dans leur envie de bien faire, dans ce sentiment diffus que le monde tourne sans eux. Quelque chose devait changer. « Chaque personne représente un potentiel dont la société doit prendre la mesure. »

Agir vite et bien : du réflexe associatif à l'ambition entrepreneuriale

Lorsque nous avons lancé each One, l'entreprise n'apparaissait pas comme la voie naturelle. Nous avons opté pour le statut associatif, sans réelle conviction militante, mais parce que c'était le choix le plus simple, le plus direct. Cela nous permettait d'agir rapidement, sans formalisme excessif ni barrières à l'entrée. C'était une solution pragmatique, adaptée à notre envie d'agir, immédiatement.

Rapidement, nous avons réalisé que ce format ne suffirait pas à porter notre ambition. Nous ne voulions pas seulement créer du lien, mais bâtir un acteur économique crédible. Affirmer que l'inclusion n'est pas une cause à soutenir, mais un levier de transformation pour les entreprises.

Deux ans plus tard, nous avons opéré un virage. Non pas en renonçant à notre mission, mais en lui donnant les moyens de durer. Nous avons posé les bases d'un modèle, assumé une posture. Pour être entendu, il nous fallait parler à la fois à celles et ceux qui croient à l'impact et à ceux qui scrutent les indicateurs financiers.

Notre conviction : passer du coût à la valeur. Ne plus considérer l'action sociale comme une dépense, mais comme un investissement.



Une vision, de l'énergie et une obsession : bâtir un modèle viable

Concilier impact social et ambition entrepreneuriale introduit une complexité que peu d'entreprises rencontrent. Cela suppose d'équilibrer des attentes souvent contradictoires : l'exigence de transformation et la rigueur de pilotage. En progressant, nous avons découvert des paliers de croissance qui nous ont forcés à remettre en question certains choix et à ajuster notre modèle économique.

Nous avons démarré avec les moyens disponibles : sans levée de fonds, sans financeurs stratégiques. Une vision, de l'énergie, et une obsession : faire exister le projet. Chaque euro gagné était réinvesti, chaque dépense pesée. Ce fut un apprentissage constant, fondé sur l'adaptation et l'endurance. Progressivement, nous avons franchi le seuil du million d'euros de chiffre d'affaires.

Notre offre reposait sur des formations co-construites avec les entreprises, sur des métiers en tension. Rien d'abstrait, rien de déconnecté. Les entreprises s'engageaient à recruter, les participants étaient rémunérés durant leur parcours. Le tout était cofinancé par France Travail et les OPCO. Ce modèle hybride a démontré sa solidité. En 2021, nous avons réalisé notre première levée de fonds. Ce passage à l'échelle nous a fait entrer dans une nouvelle ère : celle du pilotage, des objectifs chiffrés, des livrables. Le passage du « pourquoi » au « combien » n'est pas anodin. Il faut être performant... et juste. Innovant... et rassurant. Rapide... et pertinent. Ce tiraillement est permanent. Il ne se résout pas, il se travaille. En 2023, une deuxième levée de fonds a suivi. Aujourd'hui, nous préparons un bridge vers la rentabilité, attendue en 2025. Ce sont des étapes exigeantes, mais structurantes.

Un détour inattendu : la R&D sociale et ses révélations

En 2023, nous avons croisé le chemin d'Ether. À ce moment-là, notre modèle était viable, mais encore fragile. La trajectoire était bonne, mais il nous fallait sécuriser notre développement. Quelqu'un évoque alors le Crédit d'Impôt Recherche (CIR).

Nous avons été surpris. Le CIR ne nous semblait pas fait pour nous. On nous l'avait toujours présenté comme un dispositif destiné aux innovations technologiques : brevets, laboratoires,

prototypage. Notre activité – formation, accompagnement, ingénierie sociale – paraissait à première vue en décalage.

Et pourtant. En échangeant avec Ether, tout devient clair. Nous ne faisons pas « que » de l'accompagnement. Nous produisons de la connaissance. Nous concevons des méthodologies. Nous mesurons des effets. Nous explorons. Ce que nous faisons relève pleinement de la R&D sociale. Nous enclenchons le processus. Rattrapons trois années. Si nous avions pu le faire plus tôt, nous l'aurions fait plus tôt. Mais surtout, cette démarche nous a poussés à formaliser, à prendre du recul, à nommer et structurer. Cette étape a tout changé.

Clarifier son impact et le valoriser

Ce travail de structuration nous a permis de clarifier notre positionnement. Nous avons identifié ce qui faisait notre valeur, les points de friction, les leviers de progrès. Mais surtout, nous avons appris à nommer nos questions, à décortiquer nos doutes, à poser les bons problèmes.

Un entrepreneur à impact évolue déjà dans une logique de questionnement. Il formule des hypothèses, expérimente, observe. Cette posture est très proche de la démarche scientifique, sans nécessairement en porter le nom. Dans ce contexte la démarche de R&D coule de source

C'est aussi pour cela qu'il est important de préciser que ce n'est pas un effet d'annonce ou un intérêt financier : même si ses effets sont moins tangibles ou immédiats que ceux de la technologie, elle s'accompagne de solutions concrètes qui permettent aux collectivités et à l'État de créer de la valeur et de générer des économies. Nous évoluons sur des marchés en lien étroit avec les politiques publiques. En tant qu'acteurs à impact, nous sommes particulièrement sensibles à la bonne utilisation de l'argent public. Chaque euro investi génère 4,40 € d'économies pour l'État. En 2023, each One a ainsi permis plus de 6 millions d'euros d'économies. Ce n'est pas une projection, c'est un fait.

Le CIR, un grand incompris

Le CIR est un flux régulier, mais encore mal compris. Il ne figure pas clairement dans le compte de résultat. Situé entre l'EBITDA et le résultat net, il constitue une zone grise dans la lecture clas-

« Un entrepreneur à impact évolue déjà dans une logique de questionnement. Il formule des hypothèses, expérimente, observe. »

« Il ne s'agit plus d'ajouter de l'impact en bout de chaîne, mais de l'intégrer dès la structuration du business model. »

sique des performances d'une entreprise. Or, il reflète bel et bien une structuration rigoureuse et une création de valeur réelle.

Cela suppose de faire œuvre de pédagogie. Le CIR interroge : comment le modéliser ? comment le challenger ? comment l'intégrer dans une trajectoire de valorisation cohérente ? Ce questionnement est fondateur. Il oblige à documenter ses choix, à structurer ses hypothèses, à assumer ses doutes. C'est le cœur de la démarche R&D : une dynamique de résolution de problème, à la croisée du savoir, de l'expérience et de l'ajustement stratégique.

Ces efforts ne sont pas accessoires. Ils traduisent une évolution plus large : celle d'un modèle économique où impact et performance ne sont plus superposés, mais intimement liés. Il ne s'agit plus d'ajouter de l'impact en bout de chaîne, mais de l'intégrer dès la structuration du business model. Et cela se valorise.

La résonance de l'impact : visibilité, légitimité, influence

Faire reconnaître la valeur de l'impact suppose aussi de savoir la rendre visible. Dans la communication, il y a un triple enjeu : légitimer notre posture, faire référence dans notre secteur, et fournir de la matière concrète pour nourrir les débats. Nous avons partagé nos résultats, nos analyses et notre vision sur les réseaux. each One a participé à la première étude sur les licornes à impact. Nous avons reçu le prix BCG de l'entrepreneur de l'année, et collaboré avec des acteurs comme Simplon et Phenix pour montrer que la performance sociale pouvait se mesurer. Une étude approfondie a été relayée dans Maddynews à travers l'Impact 40 et 120, mettant en valeur nos indicateurs. Plus récemment, Impact France nous a cités aux côtés de Too Good To Go comme exemple d'acteur capable de générer des économies directes pour l'État.

Conclusion

Tracer une voie, incarner une promesse d'impact durable

Il y a des moments où l'on agit sans recul. Où l'on avance, teste, ajuste, sans toujours saisir la cohérence d'ensemble. Ether a joué ce rôle de miroir. En nous accompagnant sur le CIR, ils nous ont permis de voir ce que nous faisons vraiment. De reconnecter les points. Nous avons pu nommer, formuler, transmettre. Mieux anticiper les prochaines étapes. Mieux convaincre. Car avoir une vision, c'est essentiel. Mais savoir la raconter, c'est ce qui permet d'embarquer.

Concilier impact social et ambition entrepreneuriale introduit une complexité que peu d'entreprises rencontrent. Cela suppose d'équilibrer des attentes souvent contradictoires :

l'exigence de transformation et la rigueur de pilotage. En progressant, nous avons découvert des paliers de croissance qui nous ont forcés à remettre en question certains choix et à ajuster notre modèle économique.

Enfin, être parmi les premiers à structurer un modèle d'impact reconnu, c'est aussi s'exposer différemment. Cela confère un avantage : celui de tracer une voie, d'incarner une promesse, celle d'une croissance durable. Là où d'autres cloisonnent le social, le stratégique et le financier, nous cherchons à les articuler. « Comprendre ce qu'on fait, où on veut aller et comment, ça n'a pas de prix. »

« L'IMPACT QUE
NOUS MESURONS
AUJOURD'HUI,
NOUS L'AVIONS
PRESSENTI
DÈS NOS PREMIÈRES
EXPÉRIMENTATIONS. »

- Théo Scubla (each One)

La cellule narrative

Par Fanny Berrebi,
responsable des publications Ether

« L'innovation sociale avance à voix haute : elle invite, partage, bâtit avec son audience. »

Du savoir faire au faire savoir

Dans le monde classique, la connaissance est précieuse et elle doit être protégée. Surtout du commun des mortels. Les détenteurs de la connaissance bénéficient d'un statut privilégié fait de respect, d'honneur et de rémunération. L'entrée dans le 21^e siècle a bouleversé cet ordre ancien. Avec l'arrivée d'internet dans tous les foyers, la connaissance est devenue disponible, accessible et gratuite. C'était une première révolution profonde et sociétale.

Le vrai bug de l'an 2000.

25 ans plus tard, l'IA a passé la quatrième vitesse, propulsant la société dans une nouvelle ère d'accélération à la fois technologique et sociale. Cette mutation impose de repenser non seulement la manière dont nous produisons de la connaissance, mais aussi la manière dont nous la partageons. Vestige de cet ancien testament, la science avait pour habitude de ne pas faire de vague avant d'avoir déposé un brevet. On ne partage pas l'expérimentation. Que le résultat. Une culture du secret qui n'a jamais réellement prévalu dans le champ des sciences humaines et sociales. L'innovation sociale avance à voix haute : elle invite, partage, bâtit avec son audience. La communication n'est pas un vernis posé à la fin du processus. Elle est le prolongement vivant de l'exploration.

Expérimenter, documenter, transmettre : la cellule de R&D sociale

Dans l'innovation sociale, les projets naissent souvent d'urgences, d'intuitions et d'expérimentations. Mais pour transformer l'intuition en construction durable, il faut aller plus loin : structurer les expérimentations en véritables démarches de R&D. Créer une cellule de R&D, c'est donner aux équipes des références communes, un cadre de pensée rigoureux, une matière documentée. C'est faire naître une posture de chercheur, là où la posture d'entrepreneur prend souvent toute la place. C'est prendre de la hauteur, du recul, du temps pour comprendre avant d'agir. C'est aussi, et surtout, se doter d'une méthode de communication puissante : capable non seulement de porter les projets, mais de les inscrire dans un mouvement collectif d'apprentissage et d'impact. Tout ceci constitue un levier de communication sans précédent :

- Un levier de légitimité pour asseoir sa démarche.
- De la matière concrète pour alimenter ses contenus de communication.
- Des références solides pour nourrir ses prises de parole et commenter l'état de l'art.

La méthode : 5 critères, 5 actes

Pour rendre la démarche de recherche accessible, visible et partageable, nous avons choisi de reprendre les cinq critères du *Manuel de Frascati* – mais en les adaptant au récit vivant de l'innovation sociale. Chaque critère devient un acte, une étape à raconter, une manière d'entrer dans l'âme du projet.

1. Incertitude

Je ne sais pas où je vais mais je sais que je dois y aller

C'est pas l'homme qui prend la mer...

Beaucoup d'entrepreneurs le disent : c'est leur mission qui les a choisis. Entreprendre, c'est explorer des chemins nouveaux sans toujours savoir ce que l'on va trouver ni ce qui en ressortira. Par moments, on navigue à vue ; parfois, on dispose d'une vue imprenable sur le monde. C'est dans ces instants suspendus que l'on perçoit ce qui manque dans le monde et que vient l'idée de chercher comment le combler. L'incertitude est présente à chaque instant : lorsque surgit un obstacle que personne n'a su franchir, lorsque se désigne une voie encore jamais explorée. L'incertitude est le point de départ du carnet de voyage. Elle est à côté de l'insatisfaction, dans votre manifeste, elle se nourrit de vos convictions, elle est faite de « et si » et de « pourquoi pas ». Partagez votre incertitude.

2. Créativité

Je puise dans le vivant, je questionne au lieu de répondre

Rien ne se perd, tout se transforme...

La créativité part rarement d'une page blanche. L'art se nourrit du vivant et la communication aussi ! En allant consulter l'état de l'art, vous allez découvrir tout ce qui a déjà été exploré, vous allez disposer d'une base de données, d'une matière infinie à commenter, à enrichir de vos propres réflexions. L'incertitude nourrit le besoin d'être exhaustif et de ne rien laisser au hasard. Regarder l'état de l'art, le commenter, le challenger : c'est ainsi que naît la créativité véritable. C'est ainsi qu'on fait surgir de nouveaux verrous, ceux que personne n'avait encore repérés.

Le verrou scientifique est un puissant levier pour donner du sens à son projet, partager cette exploration va vous conférer une légitimité sans précédent. On ne se contente plus de dire « ceci n'est pas juste » : on analyse, on partage des faits objectifs pour aller vers des hypothèses originales et non évidentes. Communiquer sa créativité, c'est embarquer ses collaborateurs, ses partenaires, ses futurs clients, les instances publiques, la presse...

3. Nouveauté

Je ne cherche pas à réinventer la roue, mais à la faire tourner dans le bon sens!

Ideas are bulletproof

Un produit ne va pas changer le monde en profondeur. L'idée qui existe derrière ce produit le peut. La nouveauté ce n'est pas la nouvelle IA à la mode ou le prompt qui change tout. Il s'agit de proposer de nouvelles idées et de nouvelles connaissances destinées à résoudre le problème qu'on a identifié. C'est ce travail qui va nous éloigner de la com « washing » et donner à notre parole une crédibilité et une profondeur que les autres n'ont pas.

Vous l'aurez compris, engager un effort de R&D ne vous oblige pas à avoir des idées nouvelles, mais à explorer des terrains inexplorés. Poser des questions que personne n'a posées, par exemple. En partageant ces explorations, vous allez nourrir votre secteur, infuser un nouveau souffle, imposer quelques-unes de ces idées et vous positionner, non plus seulement comme un expert, mais comme un leader.

4. Démarche systématique

Je partage mon cheminement avec transparence

J'aime quand un plan se déroule sans accroc!

La transparence et l'authenticité ne sont pas des accessoires marketing. Ce sont les traces visibles d'une pensée rigoureuse et structurée. La démarche de R&D, telle que définie dans le Manuel de Frascati, suppose une intention claire, une planification assumée, un cadre méthodique, et une documentation rigoureuse de son déroulement. Ce n'est pas un exercice d'intuition, c'est une trajectoire définie, avec des moyens alloués et des résultats consignés. Montrer qu'on a cherché, c'est bien. Mais raconter comment on a cherché – ce qu'on a tenté, ajusté, abandonné, et compris – c'est ce qui fait la différence. C'est ce cheminement-là qui donne à la parole sa densité, et à la recherche sa légitimité.

5. Transférabilité

Je fais évoluer la société, les mentalités, les modèles

I have a dream!

Cette fois, vous êtes passés de l'intuition géniale à la démonstration implacable. Vous avez offert une feuille de route, un mode d'emploi qui permet à d'autres de suivre vos traces, de vérifier vos découvertes et d'atteindre des résultats similaires. En marketing c'est comme le Graal: la possibilité de dire « je l'ai testé, j'ai cherché, j'ai fait toutes les erreurs, maintenant je vous fournis une solution clé

en main » et de garantir la fiabilité de cette méthode. Votre parcours de R&D est un trésor d'enseignements. Chaque impasse, chaque tâtonnement, chaque succès constitue une brique essentielle de votre expertise. En documentant méticuleusement votre démarche, vous ne faites pas qu'accumuler des données: vous construisez un savoir reproductible, une méthode éprouvée. En partageant votre méthodologie, vous ne vous dépossédez pas de votre savoir-faire, vous le démultipliez. Vous transformez votre expérience en un bien commun, une ressource précieuse pour l'ensemble de votre écosystème. C'est la plus belle des preuves: celle qui permet à d'autres de s'approprier votre succès et de le faire fructifier.

Après être passé de légitime à leader, vous êtes désormais une inspiration.



Les deux grands leviers fiscaux à connaître

Statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI)

Institué en 2004 pour faciliter la création de start-ups technologiques et de recherche, le statut JEI offre un regain de trésorerie immédiat grâce aux exonérations sociales

Qui peut en bénéficier ?

- PME < 250 salariés, chiffre d'affaires < 50 M€ ou total bilan < 43 M€.
- Moins de huit ans d'existence (ou 11 ans si la société est née avant 01/01/2023).
- Dépenses de R&D \geq 20 % des charges comptables depuis mars 2025 (nouveau seuil) .
- Capital détenu à \geq 50 % par des personnes physiques ou entités assimilées.

Avantages

- Exonération de cotisations patronales sur les salaires du personnel R&D participant à au moins 50 % de leur temps aux travaux de R&D (plafond annuel 235 500 € par établissement) jusqu'au 31 décembre 2025.
- Pour les sociétés immatriculées avant le 31/12/2023, allègement d'impôt sur les bénéfices (100 % pour le 1^{er} exercice bénéficiaire puis 50 % pour le 2^e exercice bénéficiaire).
- Allègements possibles de CFE et de taxe foncière sur délibération locale.

Procédure

Auto-déclaration dans la liasse fiscale, mais la demande de rescrit JEI est recommandée pour sécuriser le statut.

Crédit d'Impôt Recherche (CIR)

Assiette

Dépenses éligibles principales

Avantage fiscal

Bénéfices concrets

Mode d'emploi

En clair

Créé en 1983, le CIR reste la pierre angulaire de la politique française de soutien à la R&D. Il permet à toute entreprise soumise à l'impôt en France, quel que soit son secteur ou sa taille, de récupérer une part significative de ses dépenses de recherche :

Travaux de recherche fondamentale, appliquée ou de développement expérimental répondant aux 5 critères du Manuel de Frascati (nouveau, créativité, incertitude, systématisation, reproductibilité).

Salaires du personnel R&D, amortissements du matériel scientifique acquis à l'état neuf, dépenses de sous-traitance et, frais de fonctionnement calculés à 40 % de la masse salariale R&D depuis 2025 (versus 43 % auparavant).

Crédit d'impôt égal à 30 % des dépenses jusqu'à 100 M€ (5 % au-delà). Le crédit est remboursable au bout de trois ans (immédiatement pour les PME, les JEI).

Trésorerie récupérée pour recruter, financer de nouveaux prototypes ou structurer une cellule de recherche – une « boucle vertueuse » régulièrement soulignée par les entrepreneurs .

Constituer un dossier scientifique rigoureux, tenir un suivi analytique précis, et – pour sécuriser le dispositif – envisager éventuellement un rescrit fiscal auprès de l'administration.

Le CIR est un levier de compétitivité ; il guide les équipes vers une pratique de la recherche plus structurée et documentée.

Starter pack de la R&D Sociale



BY WAM



Estelle Joan et Clarisse Berrebi entourées de :
Lou Deville, Sylvie Collet, Sophie Gueanno, Alae Louhibi, Fanny Berrebi, Mériam Korichi,
Pierre Verdier, Laetitia Jacob, Zakiya Hibat Allah, Céline Boisserie-Lacroix.

ETHER

Editeur

Ether Impact
RCS PARIS 981 905 342
46 rue du château d'eau, 75010 Paris, France
afk@etherfirm.co

Directeur de la publication

Clarisse Berrebi

Rédacteur en chef

Fanny Berrebi

Design

current matters

Photographie

Thomas Campion

Bande dessinée et illustration

Tiphaine Mary

Imprimeur

Primway, 54/58 rue Hoche, 93170 Bagnolet

Numéro 1, Juin 2025

La lecture s'achève ; l'exploration commence.

Renoncer à l'inutile n'est pas seulement un acte de courage, c'est une stratégie : c'est le premier pas pour inventer l'espace qui manque. Car l'enjeu n'est pas de faire plus, mais de faire mieux.

Chaque idée rencontrée dans ces pages est une boussole : tournez-la vers votre propre terrain, testez, questionnez, transformez.

Vous voilà chercheur embarqué, entrepreneur d'impact, explorateur d'inconnu.

Alors refermez ce numéro, emportez ce souffle de rigueur et d'audace, et faites de votre pratique le prochain chapitre de la R&D sociale, car demain est déjà en train de s'écrire.

Entrepreneurs build companies

Explorers build the world

Nous nous engageons à vous guider dans cette démarche, à vous permettre de prendre un coup d'avance décisif en étant précurseurs, innovants, en créant des services et des process au plus proche de la réalité et des causes que vous servez. Nous voulons faire savoir qu'il existe une nouvelle manière de concevoir l'entrepreneuriat. L'innovation est partout dans vos organisations. Pour innover, il faut transformer les usages et engager des efforts de recherche. Nous vous aidons à structurer et financer vos expérimentations.