

# Économie & métiers de la transition en région lyonnaise

Rapport 2021

## **Recherche et rédaction**

Clarisse Hatay  
Martin Durigneux

## **Retours et contributions**

Julie Pouliquen  
Léa Billen  
Maëlle Nègre  
Lucas Handelberg  
Emma Bedjeguelal  
Clémentine Mossé  
Fanny Viry

## **Relecture**

Catherine Charruau

## **Maquette et illustration**

Chloé Chat

## **Personnes rencontrées dans le cadre de notre enquête**

Armand Rosenberg	Fanny Viry
Alex Dellong	Pauline Schryve
Lorana Vincent	Jesse Wellard
Joanne Boachon	Lucas Bodet
Kévin Guillermin	Romain Truchi
Laure-Hélène Viallon	Soumiya Mechiche
Flora Vidal	Florence Lecluse
Anne-Cécile Besson	Amandine Ameline
Serge Le Boulch	Margaux Lallemand
Léa Portier	Elodie Landoïn
Coralie Persiani	Aurélien Bert
Caroline Sabah	Marietou Diagne
Pierre Ulrich	Cécilia Michaud
Clémentine Mossé	Violayne Le Borgne
Martin Durigneux	Michelle Clément

Nous sommes aujourd'hui au moment d'une évolution décisive de notre civilisation. Après deux siècles de développements économiques et sociaux positifs qui ont fabriqué le progrès humain de nos sociétés, arrachant nos pays à la pauvreté et à la vulnérabilité qu'elles connaissaient alors, nous touchons aujourd'hui des limites fondamentales de notre mode de développement.

L'effondrement de la biodiversité et le dérèglement du climat constituent des menaces sur les équilibres de la nature et de nos civilisations comme nous n'en avons encore jamais connu depuis le début de notre courte histoire humaine.

Face à ces défis, s'il est nécessaire d'optimiser notre tableau de bord au moyen de quelques indicateurs et de quelques évolutions normatives, ce sera plus qu'insuffisant. C'est un virage indispensable pour notre société et pour notre économie, une économie qui est au cœur des progrès sociaux depuis la fin du moyen-âge. Une évolution qui ne saurait se résumer à une simple transformation des entreprises, institutions et associations actuelles.

Aujourd'hui, à travers la France et, singulièrement, à Lyon, émerge une économie porteuse des solutions positives et radicales aux défis de la transition écologique et solidaire. Consigne, ressourceries, épiceries en circuit court, cuisine végétale et locale, agriculture urbaine, jardinage au service de la biodiversité, néo-artisanat et réparation, location et prêt d'objets... Ce sont des centaines d'initiatives qui sont nées depuis 15 ans et qui, chaque année, grandissent pour répondre aux défis particulièrement décisifs à notre époque.

Ce sont ces initiatives que notre programme de recherche Economie et métiers de la transition en région lyonnaise cherche à étudier. Notre objectif est de les recenser, de les comprendre puis d'identifier leurs besoins, leurs défis et les ressources qui les aideraient à progresser, afin d'y apporter, grâce à notre Institut et à nos partenaires, des solutions.

Ce premier rapport est une toute première brique de ce qui a vocation à devenir un Observatoire de cette économie afin de nourrir notre Institut, nos partenaires de terrain, nos institutions publiques et toutes celles et ceux qui pourraient se saisir de ces recherches pour apporter leur propre pierre au grand édifice de la transition.

**Martin Durigneux**  
Co-coordonateur du programme de recherche

# Institut Transitions

## Mettons nos compétences au service de la transition

L'Institut Transitions est un institut de formation professionnelle né en 2019, à Lyon, afin de contribuer aux défis de la transition écologique et solidaire aux côtés des associations, institutions publiques et entreprises engagées sur le terrain. C'est un institut associatif, coopératif et non-lucratif, dirigé par celles et ceux qui sont engagés dans son action au quotidien.

### 3 missions pour mettre la formation au service de la transition

#### 1 Accompagner les personnes à basculer vers la transition

↳ L'Institut forme et accompagne celles et ceux qui souhaitent mettre leurs compétences au service de la transition écologique et solidaire, un monde qui rencontre aujourd'hui des enjeux de recrutement. C'est la mission de **Nouvelles Voies**, un programme de formation sur une année.

#### 2 Faire grandir les structures de la transition

↳ L'Institut est aux côtés des structures porteuses de la transition et de leurs équipes face à leurs défis de développement : impacts de leurs actions, communication, ressources humaines, développement économique et financier... C'est la mission des formations **Boîtes à outils** : des formations courtes de 7h à 14h pour outiller les acteurs de la transition dans leur développement.

#### 2 Accompagner la transition des structures classiques

↳ L'Institut répond depuis ses débuts aux sollicitations de structures classiques (institutions publiques, entreprises locales, associations culturelles ou sportives) qui souhaitent évoluer ou renforcer leurs impacts en faveur de la transition écologique et solidaire. Une mission qu'elle développe dans le cadre de formations sur-mesure, adaptées aux enjeux de chaque structure.

### Une équipe et des partenaires engagés dans le territoire lyonnais

L'Institut est composée d'une équipe d'une **trentaine de personnes** qui croisent expertises techniques et expériences de terrain sur des défis d'écologie comme de solidarité. Au sein de notre cœur d'équipe, la plupart des personnes ont cofondé des structures porteuses de la transition écologique et solidaire dans notre région lyonnaise, et vivent les enjeux sur lesquels nous sommes amenés à proposer des formations.

Au côté de notre Institut, **102 partenaires**, associations, entreprises éthiques et institutions publiques, qui s'engagent au cœur des écosystèmes de la transition. Ils accueillent des missions de terrain des personnes qui suivent nos programmes, participent à nos formations, dialoguent avec nous dans nos rencontres régulières et s'engagent à nos côtés au sein du conseil d'administration.

# Nos programmes de recherche

L'Institut Transitions porte, avec ses partenaires, des programmes de recherche pour connaître, comprendre et accompagner la transition écologique et solidaire de notre région lyonnaise et au-delà. Ces programmes ont vocation à enrichir nos actions, nos formations et participer au développement des écosystèmes de la transition.

- ↳ **Portés par des personnes de notre cœur d'équipe**
- ↳ **Co-animés avec une équipe de chercheurs et d'acteurs engagés**
- ↳ **Construits en dialogue avec une diversité de personnalités et d'acteurs du territoire**
- ↳ **Menés sur notre territoire d'engagement : la région lyonnaise**
- ↳ **Financés sur nos fonds propres et grâce au soutien de nos partenaires**
- ↳ **Partagés à toutes les personnes intéressées grâce à des publications d'articles**

## Deux programmes de recherches initiés depuis 2019

- **Les transitions professionnelles face aux défis écologiques et sociaux**  
Coordonné par Fanny Viry en partenariat avec Anciela
- **Économie et métiers de la transition en région lyonnaise**  
Coordonné par Martin Durigneux et Clarisse Hatay en partenariat avec la Ville de Lyon

# Le programme de recherche **Économie et métiers de la transition en région lyonnaise**

Ce programme de recherche est né, au printemps 2021, du constat qu'une **économie porteuse de la transition écologique et solidaire** se développe dans notre région, sans pour autant que nos outils et cadres traditionnels d'analyse (économie verte, économie sociale et solidaire, économie circulaire...) ne permettent de la saisir dans ses spécificités.

L'objectif de ce programme de recherche, qui s'inscrit dans la durée, est de suivre cette économie de la transition, tant au travers de mesures statistiques que d'une connaissance fine des enjeux, défis, difficultés qu'elle rencontre dans son développement.

Quels sont ses impacts réels aujourd'hui ? Combien crée-t-elle d'emplois ? Quels sont les métiers qu'elle réinvente ? Quels sont les secteurs qui grandissent ? Comment aider les structures de la transition à progresser ? À travers une recherche de terrain, des études sectorielles et un suivi statistique des structures de la transition, ce programme étudie les enjeux, évolutions et perspectives de cette économie encore en devenir.

*Ce premier rapport pose les toutes premières pierres de notre panorama, de nos constats, de nos analyses ainsi que de nos premières propositions. Il a vocation à nourrir le dialogue, tant avec le monde de la recherche qu'avec les acteurs de notre région lyonnaise et au-delà.*

# PARTIE 1

## L'économie de la transition : définitions et perspectives

---

# Avant propos

Nous avons choisi, dans ce rapport, de parler d'économie de la transition afin de mettre en lumière la nécessité vitale d'**accomplir une bascule de notre économie** pour atteindre les objectifs de préservation des équilibres naturels et climatiques.

Cette première partie a vocation à poser les **termes** que nous mobiliserons au cours de ce rapport et d'inscrire notre étude économique dans une **perspective** d'évolution fondamentale de notre société et de nos civilisations modernes face aux périls écologiques.

## Optimisation du tableau de bord et transition civilisationnelle

Actuellement, en France, notre empreinte carbone annuelle est estimée de **11 à 12 tonnes** par personne [ADEME 2018]. Cette moyenne varie significativement suivant les modes de vie, en particulier en fonction des revenus de chacun et du budget alloué à la consommation. Parmi les actes de consommation classiques, certains (voyages en avion, achats d'habillement ou d'équipements électriques et électroniques, alimentation carnée, achat et usage de la voiture...) sont particulièrement responsables des émissions de gaz à effet de serre.

Afin d'éviter un dérèglement dramatique du climat, les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre sont drastiques et urgents : la moyenne devrait être de **1,6 à 2 tonnes** par personne. Une adaptation de nos activités de production actuelle, bien qu'indispensable, ne suffira pas. Une **bascule de notre économie, à la fois de notre consommation et de nos activités, s'impose dans les plus brefs délais**.

Ainsi, si optimiser notre tableau de bord en mettant en œuvre des actions de réduction des émissions grâce aux normes, aux nouveaux procédés ou à des adaptations mineures, est utile, une **transition significative de nos modes de vie est indispensable**. C'est une **transition civilisationnelle** qui doit ainsi s'opérer pour préserver les équilibres du climat et de la biodiversité.



# Accomplir la transition de notre économie : trois axes clés pour réussir

## 1 Une transition de la consommation : vers une déconsommation significative

La consommation constitue une **variable particulièrement mobile** de nos activités. Il est tout à fait possible, si on le désire, de **basculer en une année** d'une (sur)consommation classique à une (dé)consommation écologique à très faible impact. Une différence notable avec d'autres variables importantes comme nos logements, notre mobilité, le traitement de nos déchets ou encore les processus industriels et énergétiques qui nécessitent d'importants investissements, et ainsi du temps, pour évoluer.

La transition de la consommation passe par **trois processus complémentaires** fondés sur la **transformation du désir de consommation** à trois niveaux :

### Consommer moins

↳ La **déconsommation** qui se caractérise par une réduction de la surconsommation à laquelle se substituent d'autres pratiques qui se détachent de la consommation ainsi que des pratiques de consommation qui privilégient, à budget constant, une qualité (solidité, éthique...) supérieure à un coût supérieur, sur la quantité à moindre coût. *Ainsi, une balade dans la nature pourra être préférée à une après-midi dans les magasins, le choix d'une paire de chaussures solide plutôt que la consommation de plusieurs paires différentes et substituables dans leurs usages.*

### Consommer avec de nouveaux imaginaires

↳ Le choix de types de **consommations décarbonées** qui se caractérise par une adaptation de ses désirs de consommation aux enjeux écologiques, privilégiant un acte de consommation (ou d'activité) plutôt qu'un autre. *Ainsi, un voyage de proximité pourra être privilégié à un voyage en avion, un téléphone portable classique pourra être préféré à un smartphone ou encore un cadeau d'expérience pourra se substituer à un objet offert.*

### Consommer suivant d'autres critères : écologiques et solidaires

↳ Le choix d'option **consommation éthique** qui signifie, pour un même acte de consommation, à quantité constante, choisir celui qui répond aux meilleures qualités écologiques, solidaires et conviviales. *Ainsi, un engagement en AMAP pourra être privilégié à des achats dans un supermarché classique, ou un appareil particulièrement éthique comme le Fairphone pourra être choisi à la place d'une marque classique avec des impacts écologiques et sociaux moins bons.*

## 2 Un développement des alternatives écologiques et solidaires

Cette transition de la consommation nécessite une proposition significative d'offres alternatives aux offres actuellement disponibles sur le marché. Si des entreprises classiques sont en capacité de proposer des offres alternatives, ce que nous observons actuellement - comme dans la plupart des grandes transformations de notre économie - c'est qu'elles sont incapables d'atteindre le **degré de radicalité** nécessaire aux innovations et aux évolutions adaptées aux enjeux, et ainsi de proposer les solutions qui seront durablement adoptées par les consommateurs.

On peut supposer, à ce stade de notre connaissance du marché et de ses évolutions, que la plupart des évolutions significatives du marché seront externes, liées à de **nouveaux entrants** : les **jeunes pousses** de la transition. Ce n'est pas un phénomène nouveau ou surprenant, toutes les révolutions et transformations de notre économie (commerciales, industrielles, numériques...) se sont opérées massivement avec de nouveaux entrants.

Ces jeunes pousses qui portent le changement de modèle sont déjà bien engagées sur le terrain dans la région lyonnaise, avec des solutions alternatives réelles et rencontrent désormais des défis pour se **développer** et se **massifier**.

### 3 Une transformation des structures actuelles

Les structures actuelles, entreprises, associations et institutions, ainsi que les métiers qui les constituent, seront amenées, dans des proportions variables suivant les secteurs d'activités, à évoluer pour s'adapter aux enjeux écologiques et climatiques.

Si toutes les structures ne réussiront pas à s'adapter, soit parce que leur marché est amené à disparaître, soit parce que des nouveaux entrants mieux adaptés se substitueront à elles, certaines tentent d'ores et déjà de se transformer. Pour les encourager et les aider dans ce mouvement, trois processus semblent pertinents, et commencent à s'instaurer.

#### Les incitations et les contraintes normatives et fiscales

↳ Outils classiques des institutions publiques pour accompagner le changement de société, les incitations comme les contraintes normatives (interdictions, quotas...) et fiscales (avantages ou taxes) encouragent certaines pratiques et en découragent d'autres.

Si elles ont une certaine efficacité à court terme, et sont indispensables pour encourager les primo-engagés et pénaliser les retardataires, elles rencontrent souvent d'importantes limites dans leur effectivité réelle lorsqu'elles sont les seuls outils mobilisés. Fondées sur une absence d'intentionnalité positive (ou très limitée) des structures ciblées, elles souffrent souvent de stratégies d'opportunité, d'évitement, de contournement afin de ne saisir du dispositif que ce qu'il a de positif pour la structure.

Par ailleurs, normes et fiscalité ne garantissent nullement de maîtriser des **effets rebonds imprévus**. Ainsi, une interdiction des sacs en plastique à usage unique peut conduire à la multiplication de sacs en papier à usage unique, avec un bilan carbone supérieur, sans conduire à une alternative pertinente : le zéro-déchet.

#### La formation professionnelle initiale et continue

↳ La formation professionnelle est le dispositif le plus mobilisé pour amener un changement des pratiques dans un secteur d'activité : bâtiment, petite enfance, espaces verts... La formation est envisagée comme un dispositif qui intervient à deux niveaux :

- Elle permet une évolution des **orientations et des imaginaires** des personnes qui œuvrent dans un secteur, afin de favoriser des changements profonds dans les pratiques.
- Elle permet d'apporter une actualisation des **connaissances et compétences** nécessaires à la mise en œuvre de ces nouvelles orientations et imaginaires dès lors qu'ils sont acceptés et désirés par les acteurs et actrices.

Si son utilité et sa nécessité pour permettre la transition des entreprises et des métiers sont indéniables, et si son efficacité à long terme est probable, elle se heurte à une limite pratique. Si les contextes professionnels (modalités du marché, organisation des structures) n'évoluent pas, les personnes formées se retrouvent dans un contexte d'injonction contradictoire entre les demandes du marché et de leur structure et les pratiques transmises dans la formation. Une évolution parallèle des formations, des structures et de leur marché est ainsi indispensable.

#### L'accompagnement des dirigeants et dirigeantes des structures

↳ L'accompagnement des dirigeants et dirigeantes des structures, en particulier des entreprises, est sans doute un des angles morts les plus importants pour accompagner la transition des structures classiques dans la transition.

Si elle existe dans le monde des artisans grâce aux conseillers environnement de la **CMA**, ainsi que des espaces de dialogue au sein des réseaux, la transition écologique a souvent été prise en charge par des responsables RSE ou DD au sein des entreprises, avec une très faible emprise sur le métier et sur la stratégie de développement.

Ainsi, si des réseaux (**Réseau FEVE**, **Forse**...) ont cherché à renforcer le pouvoir des salariés, les dirigeants et dirigeantes ont rarement été mobilisés. C'est le défi que se fixent aujourd'hui un certain nombre de structures comme **We Count** ou **Coach for Good** qui ciblent spécifiquement ou autant que possible les dirigeants et dirigeantes de structures.

Une nécessité si on considère que la transition n'est pas qu'une évolution du tableau de bord des structures mais une **transformation de leur raison d'être** ou des moyens de parvenir à accomplir cette raison d'être dans un contexte d'urgence écologique et climatique. **La participation active des personnes qui dirigent effectivement la structure n'est pas souhaitable, elle est indispensable.**

# Le choix des mots : une nécessité vitale au regard des défis de la transition

## L'Économie verte : loin d'être toujours motrice de la transition !

Elle renvoie aux activités qui ont la gestion et la préservation de notre environnement comme cœur de métier : recyclage des déchets, énergies renouvelables, rénovation énergétique, analyse des sites pollués, diagnostic écologique... L'État considérait qu'en 2018, elles représentaient **140 000 emplois**, soit 0,5% des emplois dans notre pays. La distribution d'eau et d'énergie représenterait 41% de ces emplois quand la gestion des déchets en représenterait, elle, 36 %.

Des secteurs d'activités aujourd'hui dominés par des grands groupes où on est encore bien loin de voir incarner la transition écologique dans les actes (ni dans les intentions) comme les lectures édifiantes du livre *Recyclage : le grand enfumage* de Flore Berlingen ou de la bande dessinée très documentée *Déchet Land* d'Anne Belot le démontrent pour le secteur des déchets.

Ainsi, si par nature, cette économie est au cœur des enjeux de la transition écologique, rien n'indique que les acteurs qui s'y retrouvent y contribuent effectivement avec pertinence. C'est même souvent le contraire, comme mis en lumière dans notre article [Les emplois verts sont-ils vertueux ?](#)

## L'Économie verdissante : une évolution à accompagner

Elle renvoie aux activités classiques qui ont vocation à évoluer, dans des proportions variables suivant les secteurs, sans connaître de transformation radicale. C'est le cas d'un restaurateur qui changerait ses recettes et ses circuits d'approvisionnement afin d'intégrer les enjeux écologiques dans ses assiettes, d'un agriculteur qui se convertit à une agriculture paysanne et biologique ou encore d'un artisan du bâtiment qui se forme en éco-construction et utilise des matériaux bio-sourcés.

Ces activités nécessitent, au-delà d'une nécessaire pression normative et réglementaire, qu'existe **un accompagnement pour aider les acteurs à s'approprier les enjeux** et pour trouver toutes les solutions pratiques qui permettent d'accomplir leur transition. Deux principes qu'on retrouve chez **Aremacs** (auprès des événements) ou **Dabba Lyon** (auprès des restaurateurs) qui allient un accompagnement et une proposition de solutions pratiques vers le zéro déchet.

Ces accompagnements sont susceptibles d'être apportés par des institutions, des chambres consulaires comme aussi des structures, associations ou entreprises, qui se créent ou se déploient pour agir auprès d'un métier ou d'un enjeu en particulier. C'est le cas des actions dédiées au zéro-déchet et zéro-gaspillage auprès des commerces de **Récup & Gamelles** et de **Zéro Déchet Lyon** ou des formations d'**Oikos** pour la construction écologique.

Dans cette perspective, la Ville de Lyon a lancé un appel à projet à destination des associations de commerçants et des associations engagées dans la transition pour accompagner les commerces dans la transition écologique et solidaire.

## L'Économie Sociale et Solidaire : un terreau fertile en mutation

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) renvoie à la fois à une **approche transformatrice** de notre économie, en tension avec le développement du capitalisme depuis le début du XIX<sup>e</sup> siècle, et à un **ensemble de statuts** : coopératives, avec les SCOP, SCIC et CAE, associations, fondations, mutuelles et entreprises bénéficiant d'un agrément ESUS.

L'ESS est fondée sur de grands principes éthiques : une gestion démocratique ou participative, une lucrativité limitée avec un réinvestissement des bénéfices dans les activités, une visée d'intérêt collectif ou d'intérêt général... C'est ainsi naturellement que cette économie alternative a été au cœur de la transition écologique et solidaire depuis 30 ans avec des initiatives remarquables comme **La NEF** qui, née à Lyon, est la banque coopérative, qui finance nombre d'initiatives d'ESS écologique et solidaire. Ce sont aussi deux mutuelles, la **MAIF** et la **MACIF**, qui sont parmi les plus actives dans le secteur des assurances en faveur de la transition.

Cependant, le périmètre de cette économie sociale et solidaire est très étendu puisqu'il est d'abord **statutaire**. Ainsi certaines grandes banques mutualistes, mises en lumière pour leurs activités contraires à la transition écologique par les **Amis de la Terre** et **Oxfam** dans leurs rapports respectifs, ou des fondations d'entreprises particulièrement *climatotoxiques* sont reconnues comme d'ESS en raison de leurs statuts.

Ainsi, si cette économie sociale et solidaire définie institutionnellement (Loi Hamon, 2014) est sans aucun doute le **terreau des alternatives écologiques et solidaires** qui sont pour la plupart d'ESS, **elle ne permet pas de poser le périmètre adapté** pour désigner les structures réellement engagées pleinement dans la transition.

## L'Économie de la transition

Ce terme est un **choix sémantique** volontaire de notre Institut afin d'identifier les structures, qu'il s'agisse d'associations, d'entreprises ou d'institutions publiques qui portent des activités clés pour mener **une réelle « bascule »** de la société actuelle à celle, écologique et solidaire, de demain.

De même qu'à la fin du Moyen Âge, les imprimeurs ont été les libérateurs du savoir, de même que les marchands et banquiers ont apporté des ressources décisives au décollage de notre économie, ou encore qu'après eux les artisans sont devenus des capitaines d'industrie, des activités et des **métiers sont aujourd'hui en train de naître et constituent le cœur du processus de transition**.

Ce sont ceux que nous nommons les « **artisans de la transition** » et qu'il est décisif de comprendre, d'étudier et d'accompagner pour que nous puissions, dans notre région lyonnaise, accomplir la transition écologique et solidaire de notre économie.

C'est le cas des épicerie alternatives, locales, écologiques, solidaires et de tous les dispositifs (**AMAP**, Supermarché coopératif comme **Demain**, Magasins de producteurs) qui tissent des liens de solidarités, de communauté et de convivialité entre paysans et consommateurs, dans une perspective de transition écologique et solidaire. C'est aussi le cas des lieux d'habillement éthique, comme **Les Curieux**, **We Dress Fair** ou **Loca Loca**, qui distribuent et parfois inventent des solutions pour une consommation vestimentaire éthique, écologique et sobre. Et de bien d'autres initiatives dans les différents secteurs qui seront mis en lumière dans les **Partie 2** et **Partie 3**.

L'économie de la transition est ainsi décisive puisqu'elle constitue le fer de lance de la transition de notre économie, c'est à travers elle que s'accomplira la **bascule de notre civilisation**, dans ses valeurs comme dans ses pratiques, face aux grands défis écologiques et solidaires et aux limites actuelles de notre mode de développement économique.

## Un mot de conclusion

Ainsi, au regard des différents termes traditionnels, nous avons décidé de forger un terme qui nous semble adapté pour mettre en lumière et analyser les associations et les entreprises **particulièrement porteuses de la transition** : celui d'économie de la transition.

Cependant, si notre intention dans cette définition est claire, le périmètre de cette économie de la transition est encore à définir secteur par secteur, activité par activité, initiative par initiative. Ce rapport n'est qu'un premier pas pour chercher, dans notre région lyonnaise, à la définir, à la comptabiliser, à la comprendre et à proposer des solutions pour lui permettre de se développer et de se massifier.

Ce terme a donné lieu à des échanges et des débats au sein de notre équipe, et il donnera naturellement lieu à des échanges et des débats avec tous les partenaires engagés en faveur de la transition écologique et solidaire de notre région.

## **PARTIE 2**

# Panorama des structures de la transition en région lyonnaise

---

Face aux défis écologiques que notre société rencontre et aux limites de nos modèles économiques, nombre d'alternatives écologiques et solidaires sont apparues depuis une vingtaine d'années. Associations comme entreprises, elles agissent sur tous les sujets qui régissent nos vies et participent à la bascule de notre civilisation.

## Méthodologie

Notre recherche nous a permis d'identifier **554 structures porteuses de la transition écologique** en région lyonnaise. Notre analyse est complétée par une enquête détaillée à laquelle 156 structures ont répondu. Ces chiffres seront affinés dans les prochains mois.

# Une économie de la transition qui touche à tous les sujets de la vie quotidienne



## Alimentation 195 structures

Épicerie, café, restaurant, boulangerie, sensibilisation des mangeurs...



## Consommation responsable (hors alimentation) 147 structures

Mode éthique (hors friperies), boutique de jeux et jouets, hygiène et bien être, maison, décoration, jardin, faire soi-même (couture, savon...), sensibilisation des consommateurs



## Zéro-déchet, réemploi, réparation et recyclage 44 structures

Collecte, réemploi, valorisation des déchets dans tous les secteurs, upcycling et réutilisation, sensibilisation des personnes



## Agriculture urbaine, nature en ville et biodiversité 36 structures

Production agricole urbaine, naturalistes, préservation des espèces, sensibilisation à la transition écologique



## Transition écologique des organisations et des territoires 32 structures

Accompagnement, conseil, coaching, information et accompagnement, réseau, fédération, groupement d'acteurs qui agissent en faveur de la transition, médias...



## Vie pratique et loisirs 19 structures

Organisation d'événements écoresponsables, éducation et parentalité, tourisme et voyage, libre et numérique, culture et arts, économie et épargne



## Mobilité écologique 18 structures

Animation et conseil, sensibilisation à la pratique du vélo, conseil en mobilité, service d'autopartage, planification des modes de déplacements, réparation et vente de vélos et modes actifs.



## Transition énergétique 16 structures

Coopérative citoyenne de production d'énergie renouvelable, fournisseurs et producteurs d'énergies renouvelables, sensibilisation à la sobriété énergétique



## Travail, entrepreneuriat et développement économique 14 structures

Coworking écoresponsable, accompagnement d'initiatives en faveur de la transition écologique, orientation et évolution professionnelle vers la transition



## Habitat et bâtiment écologique 13 structures

Écoconstruction et éco-réhabilitation, réemploi de matériaux, habitat citoyen, habitat partagé et participatif, auto-construction, lutte contre la précarité énergétique



## Agriculture 11 structures

Production agricole, conseil et accompagnement des agriculteurs et agricultrices



## Autres 9 structures

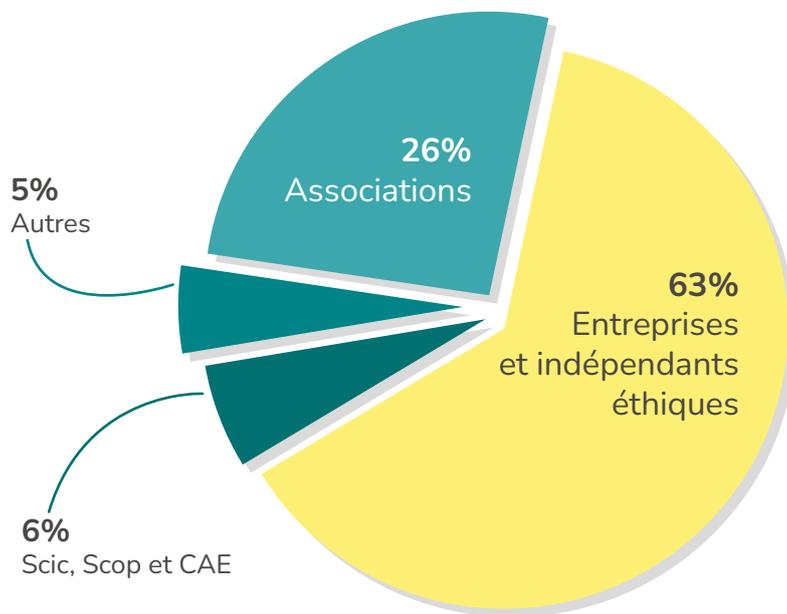
Climat, communication responsable, protection animale...

## Des structures labellisées et reconnues par les acteurs du territoire

- 243 structures labellisées **LVED** (Lyon Ville Équitable et Durable)
- 330 structures adhérentes au réseau de **la Gonette**
- 460 structures dans le guide Consommer responsable à Lyon et ses environs de **The Greener Good**

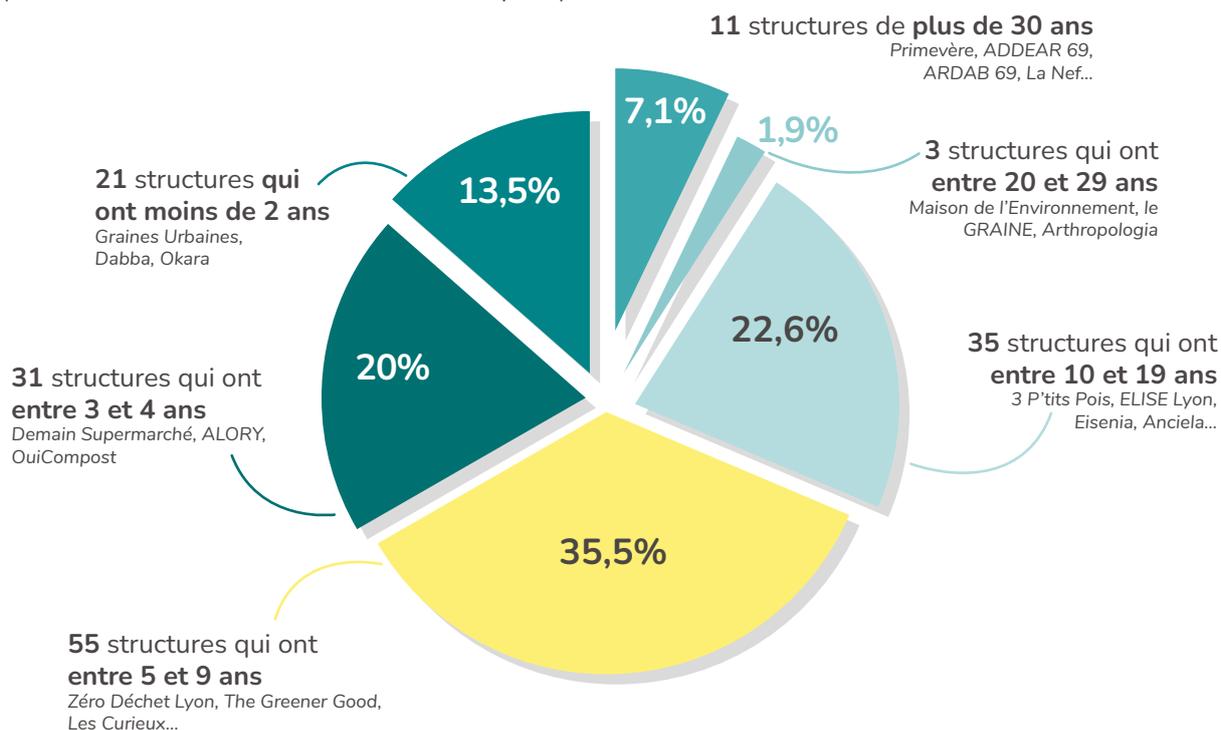
# Une économie de la transition riche en diversité

## Une diversité de statuts



## De jeunes structures...

(Chiffres issus des 156 retours à notre enquête)



## En forte croissance

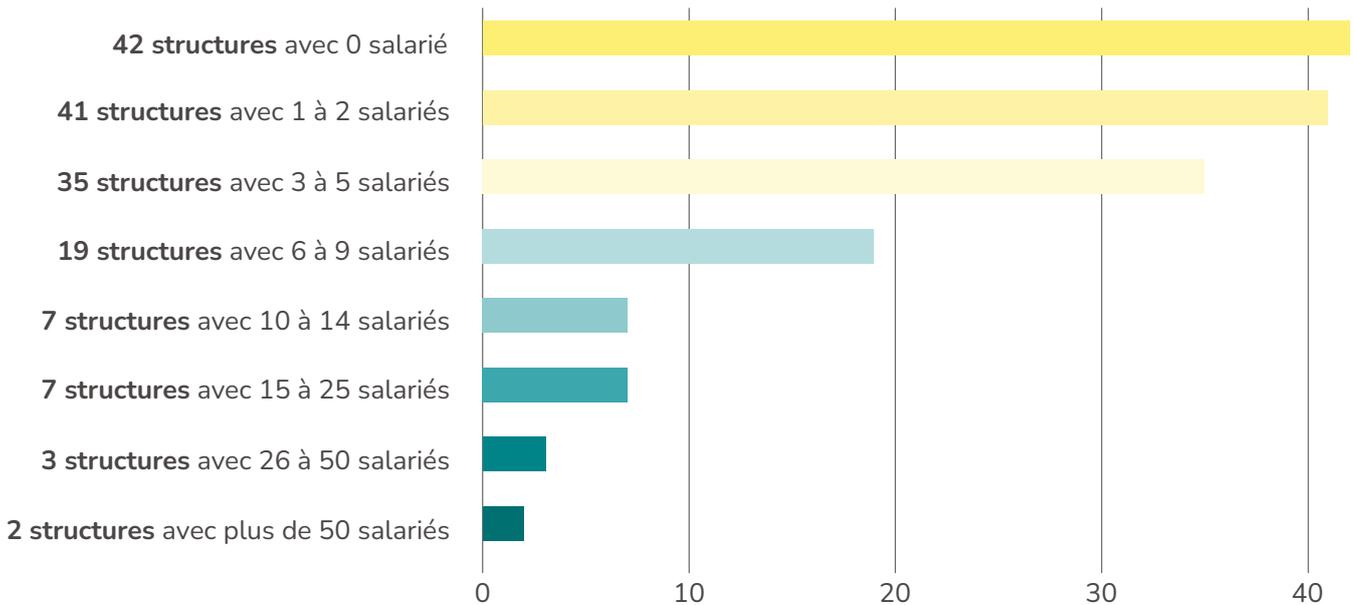
(Chiffres issus des 156 retours à notre enquête)



D'ici 2 ans  
+ **342 emplois** sont prévus dans ces 156 structures

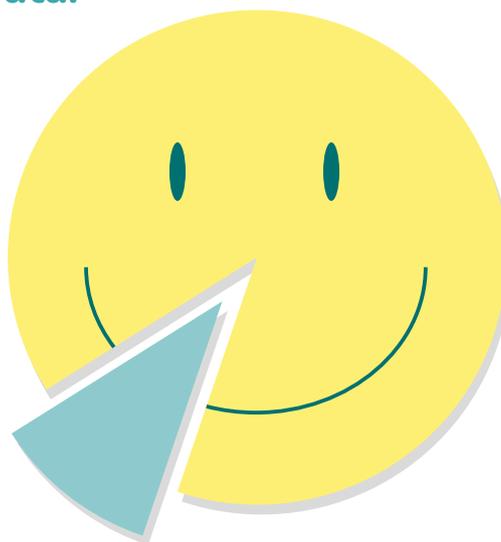
## Encore de petite dimension

(Chiffres issus des 156 retours à notre enquête)



## Avec une vision positive du futur

90% des personnes dirigeantes ou très engagées dans les structures de la transition ayant répondu à notre enquête sont **optimistes** pour la transition écologique et solidaire de notre territoire.

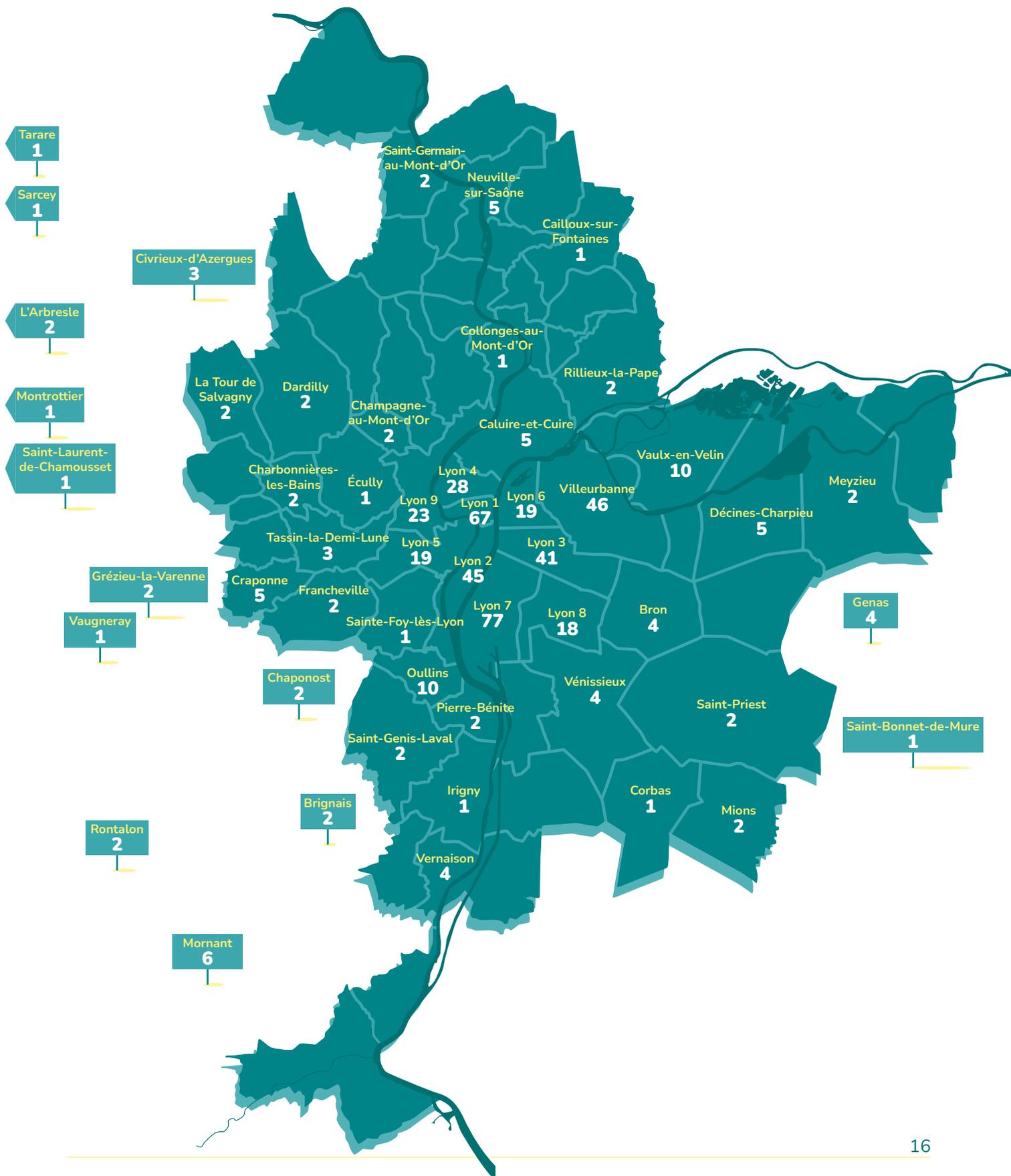


## Q Focus sur les énergies citoyennes

**6474 bénévoles** et **111 volontaires** en service civique engagés dans les **63 associations** engagées en faveur de la transition écologique qui ont répondu à notre enquête.

# Une économie de la transition

encore très centrée sur Lyon qui s'étend inégalement sur le reste de la région lyonnaise



## **PARTIE 3**

# Grands défis & leviers de développement pour les structures de la transition

---

# Les défis clés des structures de la transition

Dans son développement, une structure porteuse de la transition écologique et solidaire rencontre une variété de défis clés (structurels, communicationnels, organisationnels ou encore financiers) afin de passer les différentes étapes qui lui permettent d'avoir un impact décisif en faveur de la transition.

## 7 grands défis

- 1 Accomplir les **changements d'échelles successifs**
- 2 **Casser le plafond de verre** : sensibiliser, communiquer, mobiliser
- 3 **Stabiliser et pérenniser** son activité économique
- 4 S'intégrer dans **un ou des écosystème** : rencontrer, consolider, fertiliser
- 5 Structurer ses **ressources humaines** : recruter, accueillir, accompagner, animer
- 6 Construire une **gouvernance partagée, pertinente et efficace**
- 7 Adapter et **outiller son organisation** face aux défis de croissance

## Focus

Dans ce rapport, nous avons choisi d'ajouter à ces défis clés des focus sur des enjeux d'actualité que nous ont partagé des dirigeants et dirigeantes de structures rencontrés lors de notre première enquête.

- Q Accéder à des **locaux adaptés** à ses enjeux
- Q De personnes **fondatrices à dirigeantes**
- Q Évoluer dans **un contexte de pandémie** et de confinements

# DÉFI 1 | Le défi initial : accomplir les changements d'échelles successifs

Le changement d'échelle est la **matrice de tous les défis** que rencontrent les structures de la transition, depuis le moment où elles n'existent que dans la tête de leurs porteuses et leurs porteurs jusqu'à celui où il s'agit de déployer ses actions sur plusieurs territoires ou d'accroître son activité avec la mobilisation de plus d'une dizaine de salariés.

## Pourquoi changer d'échelle ?

Si les structures porteuses de la transition décident de changer d'échelle, c'est pour deux raisons fondamentales, la première est **essentielle**, la seconde est **nécessaire**.

### Avoir le plus d'impact(s) possible(s) dans un contexte d'urgence écologique et sociale

↳ Lorsqu'on porte une solution avec un impact positif, dans un contexte d'urgence, la plupart des structures partagent le devoir de grandir autant que possible pour participer à la transition. C'est la première raison invoquée par les acteurs.

### Atteindre un palier de viabilité économique

↳ Certaines activités, en raison des économies d'échelle qu'elles rencontrent, se heurtent à la nécessité d'atteindre une certaine échelle afin d'être rentables. C'est le cas de la consigne de contenants, des activités artisanales de mode éthique ou encore des activités d'animation d'ateliers éducatifs.

## Changer d'échelle, qu'est-ce que cela signifie en pratique ?

Le changement d'échelle signifie qu'une structure évolue structurellement, dans une perspective de croissance, pour répondre aux enjeux qu'elle rencontre. Elle peut suivre trois logiques complémentaires : accroître son activité, se déployer dans les territoires, développer de nouvelles activités synergiques.

### Approfondir et accroître son activité initiale (développement)

↳ Il s'agit de la croissance du cœur d'activité. En découlent différents défis internes : structurer son activité, accueillir de nouvelles personnes et animer la dynamique collective pour maintenir la vision qui donne son identité à la structure. Ainsi que des défis externes : casser le plafond de verre en touchant au-delà des premiers cercles.

### Déployer une même activité dans une diversité de territoires (territorialisation)

↳ Cette évolution est un choix politique que la plupart des structures qui se développent ont à prendre. Certaines choisissent de rester à une échelle territoriale locale (**Anciela, Les Curieux, Epicentre, Atelier Soudé, Eisenia, Chez Daddy...**) quand d'autres choisissent de se déployer essentiellement à échelle régionale (**Ronalpia, GRAP, Grenade...**) ou à une échelle nationale (**VRAC, Les Petites Cantines, CIE...**).

La territorialisation est encouragée par les institutions publiques qui souhaitent un déploiement des solutions sur tous les territoires. Elle pose cependant des difficultés structurelles aux organisations qui cherchent des modèles de déploiement protecteurs de leur identité, leurs savoir-faire et sources du moins de vulnérabilités possibles pour la structure-mère. Plusieurs modèles cohabitent : fédération dans le cas des **Petites Cantines**, réseau dans le cas de **VRAC**, franchise coopérative pour **Biocoop**, SCIC pour le **GRAP** et le **Grenade**, intégration totale au sein de la structure initiale pour **CIE**, ou encore hybridation de modèles pour **I-Buycott**.

## Développer de nouvelles activités synergiques avec les premières (diversification)

↳ Cette évolution n'est pas la plus courante dans les premières années d'une structure qui déploie une solution qui fonctionne effectivement. On la retrouve cependant dans différentes organisations : des associations ou SCIC engagées sur différents fronts (**Anciela, TGG, CIE, GRAP, VRAC...**) ; les tiers-lieux avec des modèles hybrides ou complexes (**Les Curieux, Minéka**) ; et enfin les structures qui cherchent encore leur modèle, la diversification permettant d'expérimenter différentes voies de développement possible à approfondir.

## Quelques éléments utiles à avoir en tête

### Ne pas penser au singulier !

↳ On ne change pas d'échelle qu'une fois dans son histoire. Le changement d'échelle est en continu, avec différents moments clés qu'on peut identifier comme des marches à passer : de la définition de la structure (son identité, son périmètre, ses actions qui marchent...) aux étapes de structuration (premières personnes salariées non-fondatrices à accueillir et former, modèle économique à stabiliser...) jusqu'au déploiement progressif.

### Penser en looping plutôt qu'en courbe de croissance

↳ L'image du développement d'une structure n'est pas celle d'une courbe de croissance. En pratique, à chaque grande marche dans le développement, tous les enjeux (RH, modèle économique, communication, identité...) sont revus et travaillés à nouveau afin de s'adapter aux nouveaux défis.

### Ne pas tout porter dans sa structure

↳ Si la croissance d'une organisation est souvent endogène, elle peut se déployer grâce à d'autres. Il peut s'agir d'une coopération strictement **marchande**, comme entre une boutique et un créateur, **sybiotique**, comme entre deux associations qui s'allient dans leurs combats respectifs ou d'une « **affirmation stratégique commune** » comme entre deux structures qui portent les mêmes valeurs et intérêts.

À titre d'exemple, les Guides d'**Anciela**, de **The Greener Good** ou de **Zéro-Déchet Lyon** reposent sur une distribution interne via les bénévoles. Ils bénéficient du relais volontaire des lieux de proximité (commerces, associations, tiers-lieux) qui les distribuent sans aucun avantage. Ce sont des relais de croissance, cependant, ces relais sont moins nombreux (les plus engagés) et moins volontaristes que s'il y avait un avantage marchand. C'est ainsi un frein au développement de ces médias auprès d'une communauté plus ouverte et diversifiée.

### Être vigilant face aux injonctions de croissance : savoir pourquoi et pour qui on croît

↳ La croissance est souvent encouragée par les institutions autant que par les médias. Cependant, c'est toujours un déséquilibre pour la structure. Les structures de la transition sont nombreuses à évoquer ces appels à la croissance, et ainsi à la nécessité d'y résister pour choisir quand, pourquoi et comment croître.

## Le défi de tous les défis

Le défi du développement et des changements d'échelle successifs ouvre sur tous les autres défis de ce rapport qu'on peut rassembler en deux grands défis :

### Casser le plafond de verre et toucher une diversité croissante de personne

↳ Défis : **2 4**

Se structurer pour **être capable de s'adapter à la croissance** de son activité

↳ Défis : **3 5 6 7**

# Casser le plafond de verre : sensibiliser, communiquer, mobiliser

Les structures de la transition sont confrontées à des défis de communication spécifiques aux structures qui n'ont pas uniquement à **percer sur un marché existant** : elles doivent **fabriquer leur marché**. Une spécificité qui implique des actions pour sensibiliser, informer et accompagner celles et ceux qu'elles espèrent toucher et qui, souvent, doivent évoluer dans leurs valeurs et leurs pratiques.

## 1 La logique initiale : désirabilité-accessibilité-lisibilité-visibilité

↳ La **désirabilité** est la notion clé dans ce processus car c'est elle qui **met les personnes en mouvement**. Elle a deux niveaux : la *désirabilité spontanée* qui consiste à répondre à un besoin exprimé avec une solution qui répond à des codes communs et la *désirabilité adaptée* qui nécessite de créer de nouveaux imaginaires pour rendre désirable ce qui n'était pas désiré auparavant. Les structures de la transition ont presque toujours à activer cette seconde désirabilité. Cela nécessite ensuite d'éduquer, d'informer, de sensibiliser pour rendre accessible et lisible une solution, au-delà de la *rendre visible*.

## 2 La logique de la coquille d'escargot : convaincre cercle après cercle

↳ Les structures de la transition rencontrent une injonction, institutionnelle comme médiatique, à toucher les personnes dites les plus *éloignées*. C'est, la plupart du temps, une erreur. Le processus privilégié est celui d'une coquille d'escargot. On commence par la communauté la plus engagée pour aller progressivement vers les plus éloignées en s'appuyant sur les ressources (économiques, symboliques, humaines...) créées avec les premiers cercles.

## 3 Présence numérique : ne pas oublier les moteurs de recherche !

↳ Si les réseaux sociaux sont aujourd'hui centraux dans la communication, et s'ils sont fertiles pour toucher les **premiers cercles**, ils rencontrent des limites significatives : absence de maîtrise de la priorisation des messages, création de cercles semi-fermés... L'importance des moteurs de recherche est ainsi souvent sous-estimée. Pourtant, ceux-ci sont décisifs pour cibler les nouveaux entrants qui ne se retrouvent pas encore dans les cercles engagés. Être présent sur les moteurs de recherche c'est les toucher au moment le plus propice : quand ils sont actifs dans la recherche !

## 4 La présence médiatique : visibilité, crédibilité et... partageabilité !

↳ Si les médias sont un espace de visibilité, de légitimité et de crédibilité (vu à la télé !) des alternatives écologiques auprès du grand public, ils constituent aussi un contenu très *repartagé* sur les réseaux sociaux permettant ainsi d'élargir les cercles touchés. C'est le cas que nous observons avec **VRAC**, et de son cofondateur Boris Tavernier, très présent et rediffusé via les réseaux sociaux.

### Q Une communication qui favorise la fertilisation croisée

La transition des désirs de surconsommation vers le « moins et mieux » comme le bouleversement des codes (seconde main, lien au vivant...) nécessitent de bousculer habitudes et imaginaires. La communication des uns nourrit alors celle des autres : ainsi, lorsqu'on découvre le zéro-déchet, si les acteurs du zéro-déchet le souhaitent, on peut partir du gaspillage alimentaire pour aller de la fourchette à la fourche et se préoccuper du monde paysan. Ces parcours d'engagement se renforcent ainsi s'il y a fertilisation croisée entre alternatives, que ce soit par un message commun ou des mises en lumière réciproques.

### Q Allier communication assumée et cohérence des valeurs

Dans une société de surconsommation, la communication - associée à la publicité - n'est pas toujours appréciée par les personnes engagées, et moins encore par les alternatives écologiques elles-mêmes. Il en découle une nécessité de se réapproprier les codes de celle-ci pour s'en saisir tout de même. Ce processus est la source de débats internes qui, s'ils peuvent pénaliser le développement des alternatives, sont nécessaires pour protéger les organisations contre le risque de dévoiement leurs messages.

# Stabiliser et pérenniser son activité

Si le cœur d'une structure de la transition est le **sens** de sa mission, son **modèle économique** constitue ses poumons. C'est ce modèle qui exprime les différentes forces et ressources que trouve une structure pour mener effectivement sa mission et accomplir ses objectifs. Souvent source d'inquiétude et de sentiment d'impuissance dans le discours des dirigeants et dirigeantes, c'est un objet à démystifier et à s'approprier pour grandir.

## 1 Un modèle économique ne se définit pas, il s'éprouve

↳ Si construire un modèle économique est un exercice abstrait, il a une réalité pratique. Un modèle économique s'éprouve dans la réalité et il est amené à évoluer tant avec des processus internes, liés à la croissance, qu'externes, liés à des évolutions de la société et du marché. C'est un aller-retour du tableau au terrain.

## 2 Des modèles hybrides ou complexes de plus en plus nombreux

↳ Les modèles économiques sont traditionnellement simples, classés en trois ensembles : **marchand**, fondé sur la vente de biens et de services, **public**, fondé sur les subventions, et **citoyen**, fondé sur le don et le bénévolat. Dans un contexte d'émergence d'alternatives qui cherchent à casser les codes traditionnels, des **modèles hybrides** (qui croisent les différents modèles) et **complexes** (qui utilisent une activité rentable pour en financer une non-rentable) prédominent dans le monde des alternatives écologiques.

Les **modèles hybrides** permettent d'agir à différents niveaux, sur des champs rentables, sur des champs non-rentables grâce aux subventions et à la mobilisation des ressources citoyennes du don et du bénévolat. Les tiers-lieux, comme **Les Petites Cantines**, s'inscrivent tout à fait dans ce modèle.

Certains modèles complexes sont **stables**, comme celui d'**I-Buycott** où les activités numériques sont financées par des ressources liées aux dons et à la vente de services. D'autres sont **provisoires**, liés au processus de développement où une activité rentable finance le développement d'une autre, comme pour **Anciela**, où les formations financent les nouveaux projets, ou de **Minéka**, où le conseil permet le développement du Minéstock.

## 3 L'énergie citoyenne : une spécificité du monde de la transition

↳ À la différence du monde marchand ordinaire, ou même du monde des institutions, celui de la transition mobilise activement différentes énergies citoyennes : le bénévolat dans le cas des associations, mais aussi un soutien dans la communication, voire un soutien financier. Ces soutiens, au-delà du bouche à oreille, s'inscrivent souvent dans les premières années d'une structure (comme dans le financement participatif) mais pas uniquement. Ainsi, **L'Épicerie Équitable**, en difficulté, a bénéficié d'une mobilisation citoyenne qui lui a permis de rebondir.

### Q L'indépendance, un mythe à déconstruire

La « recherche d'indépendance » est régulièrement évoquée par les acteurs, souvent dans un contexte de difficulté à accéder à des financements publics instables. Il est ainsi indispensable de réaffirmer qu'**aucun modèle n'offre stabilité et indépendance**. Chaque modèle simple rencontre sa dépendance : institutionnelle dans le cas des financements publics, communautaire dans le cas des dons et du bénévolat ou encore commerciale, liée aux évolutions du marché dans le cas des ventes de biens et services.

L'hybridation des ressources est une source de résilience puisqu'elle consiste à « *ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier* ». Cependant, elle a un revers de la médaille : elle nécessite plus d'énergie de développement puisqu'elle amène à construire deux à trois stratégies parallèles. C'est cependant le modèle de nombreuses associations qui croisent *a minima* modèle citoyen et modèle public.

## DÉFI 4 | S'intégrer dans des écosystèmes : rencontrer, consolider, fertiliser

La solitude d'une initiative, entreprise comme association, et celle de ses dirigeantes et dirigeants est une des premières causes de difficulté directe (solitude, difficulté à prendre du recul...) et indirecte (manque de partage d'informations et de solutions, difficultés à trouver des partenaires d'action...) que rencontrent les structures. **Une structure isolée est une initiative en danger.**

### Pourquoi s'intégrer dans un ou des écosystème(s) ?

#### Ne pas rester seul

↳ La première motivation exprimée est la **recherche de pairs** avec qui dialoguer pour avancer afin de rompre avec le sentiment d'isolement qui peut exister dans des structures de petite dimension, souvent émergentes. Ces liens ne sont pas toujours liés à des objets d'action, ils peuvent être liés à une expérience commune (formations, incubation, événements...) ou à des liens pré-existants.

#### Trouver des personnes ressources et partager des connaissances

↳ Le second objectif d'une inscription dans un écosystème (thématique ou transversal) est de nouer un dialogue avec des acteurs (pairs, expérimentés, experts...) afin d'accéder à des expériences, connaissances, conseils qui sont fertiles, en particulier lorsqu'on découvre de nouveaux défis liés au développement de la structure.

#### S'inscrire dans une dynamique collective et renforcer son impact

↳ Le troisième objectif est de s'organiser avec des structures partenaires afin de renforcer son impact. Ce renforcement peut s'inscrire dans deux processus : **mutualiser** et **coaliser**.

La **mutualisation de ressources**, services, compétences vise à renforcer la capacité/efficacité économique des structures, souvent sur des fonctions support, comme au sein du **GRAP**, de **Valhorizon** ou de toutes les **Coopératives d'activité et d'emploi**. La **coalition** vise à renforcer la capacité des structures à atteindre un objectif où la puissance de frappe est décisive (communication, mobilisation, plaidoyer) comme on le retrouve dans différents cas : **Green Friday**, **Appel des 100**, **Plein la Vue...**

■ Un chiffre : **68% des structures adhèrent à un réseau**

### En pratique, comment s'insérer dans un ou des écosystèmes, favoriser les rencontres, les consolider et les rendre fertiles ?

#### Des acteurs nœuds au coeur des écosystèmes

↳ S'il existe parfois des réseaux identifiés (comme le **GRAINE** pour les structures d'EEDD) dans la plupart des cas, les écosystèmes n'ont pas une structure qui les rassemble. Ils sont organisés autour d'acteurs nœuds, qui peuvent être des acteurs expérimentés (**Les Curieux** ou **We Dress Fair** dans la mode éthique) qui acceptent de partager avec les uns et les autres comme des espaces de rencontre ou d'action (**Cent Façons**, **TUTS**, **Savoureux compagnons...**) ou de mutualisation.

#### Identifier les structures transversales sur les processus rencontrés par les structures

↳ À la confluence des écosystèmes thématiques, on retrouve des acteurs transversaux : **Anciela** et sa Pépinière ; des incubateurs sociaux (**Ronalpia** et **Alter'incub**) ; des acteurs du développement économiques (LYVE, CCI, CMA, CRESS) ; des acteurs à la croisée des chemins (**LVED**, **Gonette**, **CentSept**, **Tubà**, **CCO**, **Impact France...**) ou encore des acteurs de la formation (**Institut Transitions**, **URSCOP...**).

# Structurer ses ressources humaines : recruter, accueillir, accompagner, animer

L'équipe, au cœur de toute organisation, est la clé de voûte de toutes les actions qu'elle mène. Dans un contexte où la transition professionnelle vers les missions d'écologie et de solidarité s'accroît, et avec elle la diversité des profils qui s'y engagent, les organisations qui portent la transition ont le défi de se structurer pour grandir, sans pour autant perdre leur identité et leur pertinence.

## Pourquoi penser la structuration de ses ressources humaines ?

### Un défi qui arrive assez tôt dans la vie d'une structure

↳ Dès que la structure dépasse le cercle de ses fondateurs et fondatrices, les enjeux liés aux ressources humaines s'invitent dans la vie des structures. Ils sont de plusieurs ordres: **juridique** avec le droit du travail, **technique** avec la mise en place d'outils et de process ou **humain** avec le recrutement et la gestion d'une équipe. S'ils évoluent, ils sont au cœur de chaque étape du développement d'une structure.

### Des réalités spécifiques aux structures de la transition et à leurs équipes

↳ Les structures de la transition ont deux particularités : elles sont **émergentes** et **entrepreneuriales**, même en associations, et sont très souvent portées par des **personnes passionnées** d'abord par une cause, sans avoir d'expérience entrepreneuriale ou en ressources humaines préalables. Leurs compétences se fabriquent **sur le terrain**, souvent face à des réalités et des difficultés pour lesquelles elles n'étaient pas préparées.

Dans le même temps, les personnes qui s'engagent professionnellement dans ces structures ont des **attentes très fortes** à la fois de sens, d'utilité, de convivialité et de plaisir au travail. Attentes que les structures engagées - aux réalités complexes et nuancées - ont souvent des difficultés à prévenir, en amont, et à combler, en aval.

## Des défis clés dans la structuration des ressources humaines

### Se saisir du droit du travail dans des structures en développement

↳ La plupart des structures de la transition ne sont pas familières du droit du travail, ce qui génère angoisses, peurs, tensions et difficultés à s'appuyer sur les outils que ce dernier propose pour se développer en toute confiance.

### Recruter de nouvelles personnes

↳ Le recrutement est au cœur du développement des structures de la transition à la fois parce qu'elles sont pour la majorité en émergence et parce qu'elles ne s'inscrivent pas dans les métiers et les formations traditionnels.

Si les premiers recrutements sont souvent au **sein du noyau fondateur**, c'est lorsque des recrutements s'opèrent dans le second cercle (stagiaires, alternants, bénévoles, écosystème...) et dans le troisième cercle (externe) que la difficulté à identifier les profils pertinents s'exprime. On retrouve deux stratégies avec lesquelles les structures composent : choisir un **profil d'engagement** même s'il n'a pas toutes les compétences car *tout s'apprend*, ou choisir un **profil de compétence** et accompagner son inscription dans la culture d'organisation.

■ Un chiffre : **39,5% des structures éprouvent des difficultés à recruter**

## Accueillir et intégrer de nouvelles personnes

↳ Qu'on choisisse de recruter des profils d'engagement ou de compétence, accueillir et intégrer est décisif. Avec le développement fort des structures de la transition, de plus en plus de personnes ne sont pas issues d'un long parcours dans le monde de la transition. Ce qui rend leur acculturation d'autant plus décisive : prise en compte de la philosophie et des valeurs de la structure et de son écosystème, appropriation des pratiques et des habitudes de travail spécifiques à la structure ou communes au monde des alternatives engagées...

## Se construire un plan de formation pertinent

↳ Comme dans toutes les structures émergentes, avec pour beaucoup une forte culture d'organisation, la formation professionnelle est un espace sous-investi dans les stratégies de développement des ressources humaines. Si la demande est exprimée tant chez les personnes salariées que dirigeantes, qui voient dans la formation un outil pour progresser, s'organiser et avoir plus d'impact, c'est la connaissance des rouages de la formation professionnelle qui est souvent défailtante.

■ **Un chiffre : 57% des structures enquêtées n'utilisent pas leurs crédits de formation ou uniquement en partie.**

## Penser une politique salariale ajustée

↳ La politique salariale est souvent un impensé dans les structures de la transition qui choisissent souvent entre une approche strictement égalitaire et une approche traditionnelle comparable aux structures classiques. Avec le développement des structures et de diversification des profils, dans un contexte où les salaires sont tendanciellement plus bas que dans les postes classiques auxquels pourraient prétendre les personnes, la politique salariale est un enjeu clé du développement de long terme : à la fois pour attirer ou conserver des personnes pertinentes et pour maintenir une réelle éthique dans la pratique salariale.

## S'approprier et faire s'approprier une posture de management

↳ Comme dans la plupart des structures entrepreneuriales, les compétences de management ne sont pas le point de départ des dirigeants et des dirigeantes. Avec le développement de leur structure, les personnes fondatrices basculent d'entrepreneuses à dirigeantes, ce qui implique de s'approprier la posture managériale, et, dans un second temps, de savoir la transmettre lorsque leur équipe se développe.

### 🔍 Le cas des associations

La direction d'une équipe est souvent encore plus complexe pour les personnes dirigeantes d'association en raison des spécificités de ce statut, en particulier de sa gouvernance partagée et de la nécessité de mobiliser des bénévoles. **26%** des structures de la transition identifiées sont sous un statut associatif.

## Gérer des bénévoles et des équipes mixtes

↳ Défi classique dans les associations : si la mobilisation d'une énergie bénévole renforce une structure, elle en complexifie la gestion des ressources humaines. Elle nécessite une **stratégie de bénévolat** qui s'ajoute à celle des ressources humaines classiques, avec des règles, logiques et temporalités bien différentes. De plus, elle demande une **adaptation des personnes salariées** aux temporalités et aux pratiques du bénévolat.

Un défi renforcé par une évolution significative : si dans les associations traditionnelles, le **bénévolat précède la mobilisation de personnes salariées** (des *personnes permanentes* pour reprendre le terme utilisé dans le monde associatif) qui lui permettait de se déployer, aujourd'hui, dans un contexte où le statut associatif est plébiscité par les alternatives entrepreneuriales, **il arrive en parallèle ou à la suite d'un premier noyau d'équipe salariée.**

# Construire une gouvernance partagée, pertinente et efficace

Les structures de la transition, qu'elles soient associatives, coopératives ou sous un statut d'entreprise classique sont toutes amenées à s'interroger sur le choix de leurs modalités de gouvernance. Si la gouvernance partagée est aujourd'hui présentée comme une solution aux défis des structures, le choix de ses modalités est décisif afin d'éviter ses nombreux écueils.

## La gouvernance : une tension entre deux nécessités

### Une nécessité pour maintenir des équipes engagées

↳ Les personnes engagées (salariées, bénévoles...) dans les structures de la transition sont d'abord motivées par le sens qu'elles partagent. Leur participation active à la construction de ce *sens commun* à la structure est nécessaire pour qu'elles conservent leur motivation et leur engagement dans la durée.

### Une nécessité de cohérence dans le développement de la structure

↳ La gouvernance partagée interroge cependant la capacité d'une organisation à **ne pas se diluer** et **se perdre dans le dialogue interne**. Pour perdurer, une structure qui porte un sens fort, et souvent propre, doit conserver sa vision, sa capacité de décision et son efficacité pour réagir face aux événements que rencontre toute structure dans son développement.

## Et en pratique ?

### Rechercher un modèle d'organisation adapté à sa mission sociale et à ses valeurs

↳ Avec des personnes engagées pour le sens de la structure, avoir une organisation interne en cohérence avec ses valeurs et ses actions est décisif. Cela signifie à la fois éviter les frustrations internes liées au manque de participation ou aux difficultés d'organisation et ne pas perdre de vue la raison première qui unit les personnes : avoir un impact positif sur la société.

### Construire un cadre de travail qui favorise une forte implication des personnes

↳ Dans des structures émergentes avec un fort engagement, un cadre qui encourage une plus grande autonomie des personnes est privilégié : faciliter la prise d'initiative, fluidifier la communication et la coopération entre les personnes. Autant de principes simples à décrire que difficiles à éprouver.

### S'assurer d'une organisation efficace

↳ Si la gouvernance passe par un partage des décisions, une meilleure efficacité passe, elle, par une réduction du nombre de décisions à prendre : process clair et commun, mode de dialogue et de validation préalablement défini, autonomie dans la prise de décision grâce à un cadre explicite...

### Aller vers une organisation apprenante

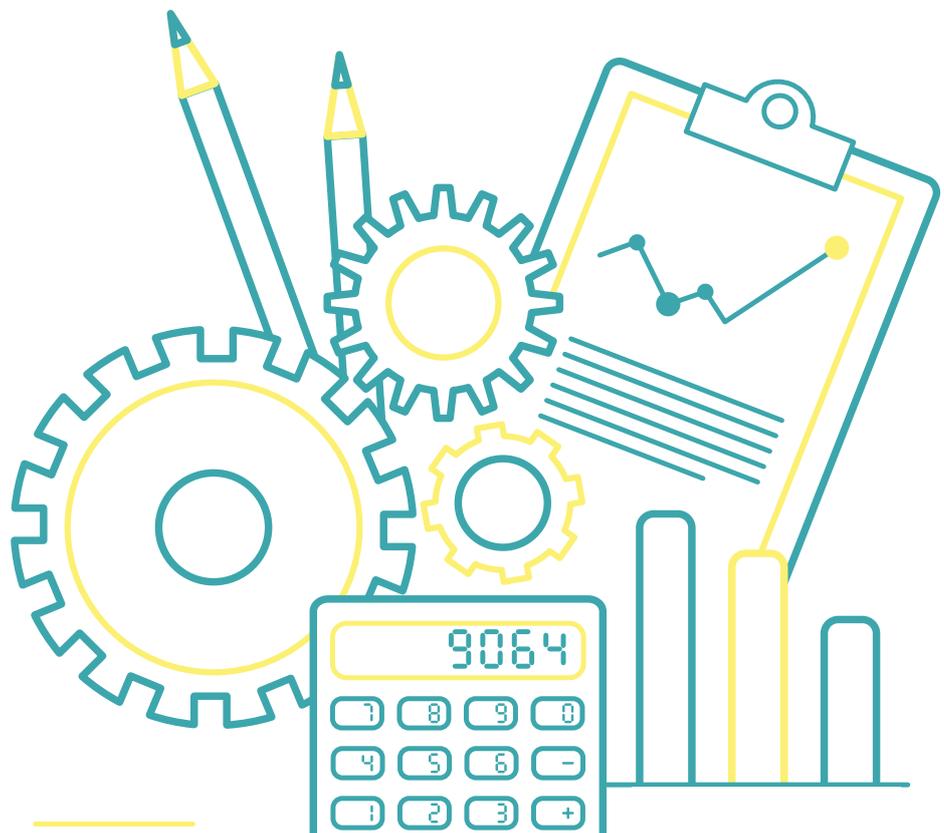
↳ Dans un contexte de développement et de changements réguliers, et dans un environnement complexe comme celui du monde de la transition, les organisations ne peuvent reposer sur la vision unique de leurs dirigeants et dirigeantes. Émerge alors la nécessité d'aller vers une organisation apprenante qui permet un apprentissage continu par le collectif, la collaboration et une autonomie renforcée des équipes.

## DÉFI 7 | Adapter et outiller son organisation face aux défis de croissance

Si dans les premiers temps, une initiative associative ou entrepreneuriale se caractérise par du bidouillage et du bricolage, dans son développement, elle est amenée à se structurer et à mobiliser des outils d'organisation qui lui permettent de gagner en **clarté** et en **efficacité**.

### Les outils clés évoqués par les structures de la transition :

- ↳ Les outils de comptabilité
- ↳ Les outils de gestion de projets et de suivi des activités
- ↳ Les outils de communication et d'organisation interne
- ↳ Les outils de capitalisation d'information et de processus



# Trois focus sur des défis spécifiques

## Focus 1

### L'accès à des locaux adaptés : un frein au développement

Les locaux, dans la région lyonnaise, sont un des sujets les plus récurrents lorsqu'on parle des freins au processus d'émergence et de développement des structures de la transition. C'est particulièrement le cas pour les structures qui accueillent du public (clients, usagers, bénéficiaires) dans leurs locaux.

#### Des locaux pour débiter

↳ On note des besoins de locaux pour s'expérimenter, démontrer la pertinence de son activité, se confronter aux publics... La mise à disposition temporaire en urbanisme transitoire ainsi que les espaces dédiés au développement (**Village des créateurs, Ateliers de Nouveaux Design...**) sont alors précieux. Des bailleurs sociaux s'en saisissent aussi comme **GLH** avec **Epicentre** ou **EMH** avec **Bricologis**.

#### L'accessibilité géographique et la visibilité auprès du public

↳ Pour les structures qui accueillent du public, la situation géographique est décisive : accessibilité pour la plupart, et visibilité pour les passants pour certaines comme les épiceries, restaurants ou boutiques. Avec une contrainte évidente : plus un lieu est accessible et visible, plus il est coûteux : loyers, droit au bail... Or ce sont les fonds initiaux qui manquent le plus au démarrage des structures indépendantes et crée une asymétrie avec les structures classiques déjà développées qui ont les moyens de s'imposer spatialement.

#### Le dimensionnement adapté au développement

↳ Pour toutes les structures en développement, la tension entre besoins immédiats et besoins à 3-5 ans se pose. C'est significativement le cas avec les locaux car le coût d'opportunité du changement est très élevé en temps, en tension et en financements. Si démarrer avec un local plus accessible est souvent la solution choisie, elle peut pénaliser le développement de la structure dans les années suivantes.

## Focus 2

### De personnes fondatrices à dirigeantes

Les structures de la transition sont, pour la plupart, fondées par des personnes passionnées, engagées dans leur métier, avec une vision et une personnalité qui permettent de créer des solutions écologiques et solidaires. Cependant, de personnes fondatrices à dirigeantes, il y a des étapes, où se mêlent acceptation et apprentissages.

- ↳ **Accepter de sortir du métier pour basculer (en partie) dans la direction**
- ↳ **Apprendre à construire une équipe et s'approprier une pratique du management**
- ↳ **Réussir à déléguer pour sortir la tête du guidon et retrouver une capacité stratégique**

## Focus 3

### Évoluer dans un contexte de pandémie et de confinements

La situation sanitaire depuis mars 2020 n'a pas été sans conséquences, positives comme négatives, pour les structures de la transition. Après deux années, entre opportunités liées au mouvement vers le monde d'après, nécessité de s'adapter aux contraintes, fragilisation des équipes et tensions économiques, le tableau est contrasté.

#### Des prises de conscience en cascade

↳ Les confinements ont été des moments de prise de conscience écologique et d'évolution des habitudes : cuisine, circuit court, quête de sens professionnel... propices aux structures de la transition.

#### Baisse des activités pour les lieux

↳ Restaurants, boutiques dites non-prioritaires, tiers-lieux... ont été les plus fortement impactés. Au contraire, épiceries et magasins de vélo ont connu une embellie spectaculaire, et les tendances à la seconde main et au faire soi-même se sont trouvées renforcées. L'achat en ligne en forte croissance a aussi impacté les modèles de distribution des lieux.

#### Fragilisation des structures naissantes

↳ Les structures de moins d'une année en mars 2020 ont rencontré des contraintes pour démarrer leur activité, des décalages de calendrier et, surtout, une difficulté à être aidées à la hauteur de leurs besoins dans la mesure où les aides étaient pour certaines proportionnelles au chiffre d'affaires passé.

#### Fragilisation des équipes et encore davantage du bénévolat

↳ Difficulté à conserver des liens, à garder le sens et la vision commune et à mobiliser de nouvelles personnes.

#### Chute des activités événementielles : perte de 30% de fréquentation

↳ Avec une interrogation : est-ce conjoncturel ou est-ce une évolution des habitudes ?

#### Des opportunités saisies pour évoluer

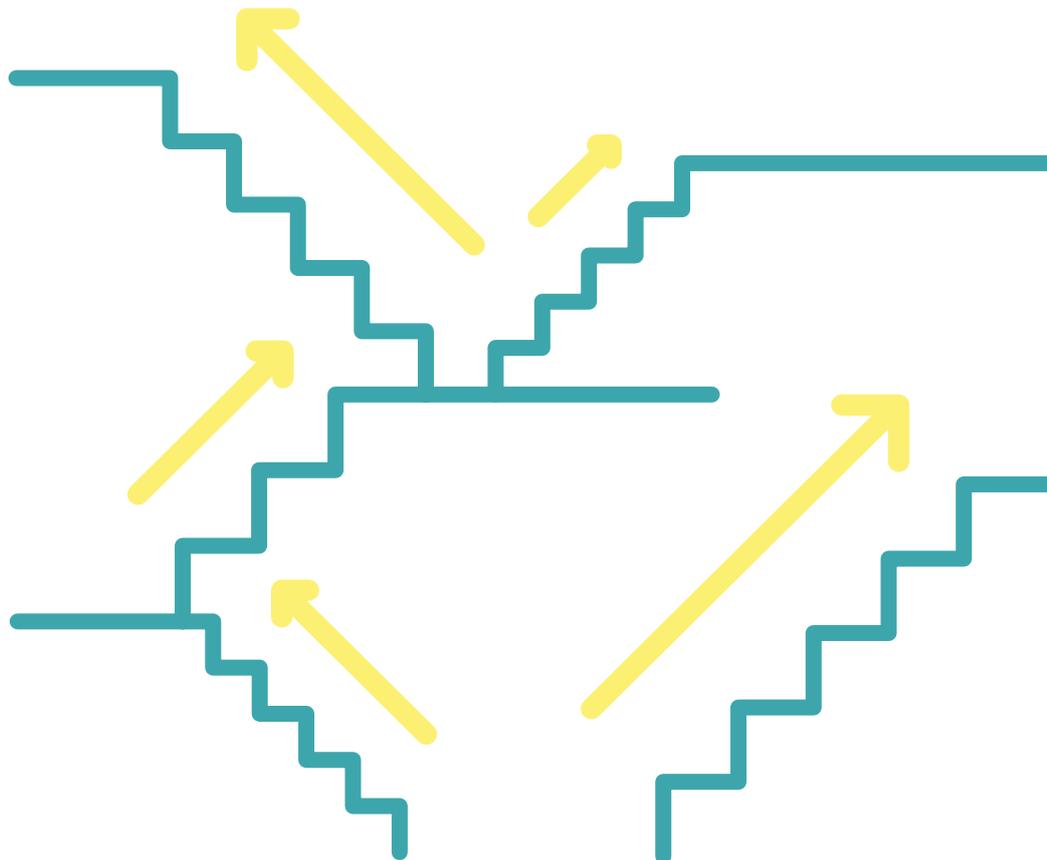
↳ Formation, dossiers de fond, nouveaux projets, rénovation des locaux, réorganisation, identification de nouveaux outils numériques et de nouvelles pratiques (visio, télétravail...) plus efficaces... La période a aussi été fertile pour les organisations pour accélérer certaines évolutions.

# Les grands leviers de développement

Face aux défis rencontrés par les structures et les écosystèmes de la transition dans leur développement, différents leviers peuvent être activés ou renforcés pour leur apporter une aide, un accompagnement, des ressources ou des opportunités de développement.

Dans ce premier rapport, nous avons choisi **5 leviers clés** dans le développement des structures de la transition et de leurs écosystèmes.

- 1 Les dispositifs d'accompagnement
- 2 Les dispositifs de formation
- 3 Les acteurs nœuds
- 4 Les acteurs d'innovation, de rupture et de bascule
- 5 Les appuis des institutions publiques



# Les dispositifs d'accompagnement aux différentes étapes

Pour qu'une initiative naisse et se développe, ses fondateurs et fondatrices auront à passer différentes étapes clés depuis le moment de la toute première idée aux premiers pas et aux paliers successifs du développement de la structure. Si le chemin est loin d'être linéaire, des acteurs interviennent à différents moments de la vie des porteurs et porteuses pour les aider à renforcer leur capacité à agir et à surmonter tous les obstacles.

## Étape 1

### La naissance d'une initiative

Aux premiers temps d'une initiative, on trouve une ou plusieurs personnes qui décident d'oser se lancer avec une première idée dans la tête. Celle-ci pourra demeurer inchangée ou évoluera face aux réalités du terrain. À ce moment, les questions sont nombreuses : par où commencer ? Comment choisir son statut ? Comment valider la pertinence de son idée ? Où trouver les premières personnes pour nous aider ? Comment se sentir légitime ?

Pour accompagner la **mise en action** et **les premiers pas**, il existe différents acteurs de la région lyonnaise. Ils sont la porte d'entrée pour nombre d'initiatives nées depuis une dizaine d'années.

#### Des événements pour se mettre en action

↳ C'est ce que propose **Osons Ici et Maintenant** avec ses Fabrik à Déclik, **Makesense** avec la Social Cup, **Domb'innov** avec son Remue-Méninges de Start-Up de territoires.

#### Une porte d'entrée inconditionnelle pour accueillir et orienter qui a un début d'idée

↳ C'est ce que propose la **CRESS**, le **CCO** ou encore la **MIETE**.

#### Un accompagnement dès les premiers pas

↳ C'est ce qu'offre la Pépinière d'**Anciela** qui a accompagné plus de 800 porteurs et porteuses d'initiatives, pour la plupart dès leurs premiers pas. Un accompagnement gratuit, inconditionnel et sans sélection. C'est aussi le cas du **CCO** qui accompagne et offre des ressources aux initiatives associatives et d'ESS.

#### L'Institut Transitions s'engage : des formations dans la Pépinière d'Anciela

Afin d'accompagner cette étape, en plus d'accueillir de potentielles personnes porteuses d'initiative dans son dispositif **Nouvelles Voies**, notre Institut s'engage au côté de la **Pépinière d'Anciela**. En 2022, 53 heures de formation seront proposées en mécénat de compétence par des personnes formatrices de notre Institut : Prendre la parole en public, Comprendre, analyser et parler des enjeux écologiques, Renforcer sa posture de porteur, Communiquer sur les réseaux sociaux...

## Étape 2

### L'émergence et le développement d'une initiative

L'émergence d'une initiative, association comme entreprise, est un processus qui passe par une diversité de défis : définir son idée, pouvoir la confronter à la réalité, se construire une équipe, tisser les liens de réseau, expérimenter, penser et éprouver un modèle économique, financer son développement, consolider sa posture entrepreneuriale... C'est ainsi souvent à ce moment de la vie d'une structure que la demande d'accompagnement est la plus forte.

#### Des incubateurs et des pépinières pour passer les étapes

↳ C'est ce que proposent les incubateurs **Alter'Incub** et **Ronalpia** ainsi qu'**Anciela** avec sa pépinière. Les incubateurs sont sélectifs et limités dans le temps, la Pépinière de son côté est inconditionnelle et illimitée dans le temps. D'autres dispositifs comme **Lyon Start'Up** ou le **Village des Créateurs** accueillent des initiatives au démarrage et dans leur première étape de développement.

#### Des structures d'appui au développement

↳ Dans le processus d'émergence et de développement, les structures de la transition peuvent s'appuyer sur Rhône Développement Initiative, structure locale de France Active, qui propose des solutions de financement pour le développement des structures, depuis leur émergence jusqu'à leur consolidation. Les collectivités territoriales peuvent aussi intervenir à cette étape grâce à des appels à projets ou des AML, comme la Métropole de Lyon a pu en mener sur les enjeux d'économie circulaire.

**Un chiffre : 52 c'est le nombre de structures de la transition identifiées qui ont moins de 5 ans, soit 33,5 % des structures identifiées.**

#### L'Institut Transitions s'engage : un rendez-vous d'accompagnement gratuit

Si les structures en émergence sont souvent accompagnées dans leur démarche entrepreneuriale, la formation de leurs équipes est souvent un angle mort de leur développement. L'Institut Transitions propose à toutes ces structures un rendez-vous gratuit pour les aider à diagnostiquer leurs besoins et identifier des formations pertinentes en son sein ou dans les écosystèmes du territoire.

## Étape 3

### La consolidation et le(s) changement(s) d'échelle

L'initiative devenue mature, avec des premières activités qui marchent et un premier modèle économique éprouvé, elle va se consolider et, si elle le souhaite, changer d'échelle pour avoir davantage d'impacts face aux défis sur lesquels elle agit. Une nouvelle étape qui va éprouver son équipe, sa structuration, ses ressources économiques...

#### Apporter un accompagnement dans le changement d'échelle

↳ À cette étape, différents acteurs proposent des outils pour accompagner le(s) changement(s) d'échelle. C'est le cas des accélérateurs comme le **Centsept**. Pour les structures d'utilité sociale en crise de développement, le **Dispositif Local d'Accompagnement** (DLA) propose un accompagnement sur mesure. C'est aussi la mission de la Fabrique à Solutions de **Ronalpia** et **Alter'Incub**. Enfin, la Pépinière d'**Anciela** est active à cette étape.

#### Apporter des financements pour consolider le changement d'échelle

↳ Lorsque changer d'échelle signifie se déployer à travers la France, **La France s'engage** apporte des ressources financières pour aider les structures dans cette étape cruciale. De leur côté, des acteurs du développement des entreprises comme **France Active**, apportent des solutions pour faciliter les changements d'échelles. C'est aussi le cas d'appels à projets ou d'appels à manifestation d'intérêt ponctuels comme ceux de **France Relance** ou de collectivités territoriales.

# Les dispositifs de formation

Dans le développement d'une structure de la transition, la formation est une étape clé, pour les personnes porteuses d'initiative devenues dirigeantes de leur structure, comme pour leurs équipes. Si au départ, la formation est informelle et interne, des besoins de formation externe apparaissent et nécessitent un processus de structuration.

## Pour les dirigeants et dirigeantes

Les personnes dirigeantes de structures de la transition ne s'inscrivent pas ou peu dans les réseaux traditionnels, comme les syndicats ou les clubs d'entreprises ou de chefs et cheffes d'entreprises. Elles privilégient des réseaux thématiques, en lien avec leur objet d'action, où elles rencontrent la diversité des acteurs d'un même écosystème.

Ces réseaux renforcent les liens des personnes dirigeantes avec leurs écosystèmes, ce qui facilite les processus de recrutement, la mobilisation de soutien au développement ou encore la création de partenariats fertiles. Cependant, ils ne leur permettent pas ou peu d'avoir des échanges de pair à pair ou d'être accompagnés dans leurs missions.

### L'Institut Transitions s'engage : un parcours collectif pour les personnes dirigeantes

Afin d'accompagner les personnes dirigeantes dans leurs postures et missions, un parcours collectif, alternant partage, témoignage, accompagnement collectif et formation va être expérimenté au sein de notre Institut en 2022-2023.

## Pour les personnes salariées

Avec leur développement croissant, de plus en plus de personnes s'engagent dans les structures de la transition. Celles-ci ont des intentions, des vécus et des compétences différentes des personnes fondatrices, et nécessitent ainsi, des formations et un accompagnement différents.

Notre recherche a permis de distinguer trois grands champs de compétences distincts qui structurent les besoins de formation des structures : **compétences métier**, **compétences transversales** et **savoirs comportementaux**.

### Apporter un accompagnement dans le changement d'échelle

En évolution professionnelle, nombre de personnes qui basculent dans la transition n'ont pas toutes les compétences métier des structures qui les accueillent. Elles ont été choisies pour leurs intentions et leur capacité d'adaptation. Si la plupart des formations métier sont intégrées au sein des structures, formellement ou informellement, des **dispositifs de formation commencent à se structurer** pour répondre à ces besoins.

C'est le cas du **Grenade**, sur les métiers de la restauration, du **Grap** sur les métiers des épicerie indépendantes et coopératives, d'**Oikos** sur les métiers de la construction écologique. Cependant, il existe aujourd'hui d'importants secteurs où il n'existe **aucune formation commune** pour structurer les métiers, dans un contexte de transition écologique et solidaire, ou alors uniquement destinée aux personnes qui lancent une structure, comme pour les ressourceries avec la formation **ADEME** dédiée.

## Des enjeux de formation aux compétences transversales

↳ Les personnes salariées dans la transition n'ont pas toujours, au départ, toutes les compétences techniques des postes qu'elles occupent. Au-delà de cette spécificité, des enjeux de formation aux compétences transversales sont au cœur du développement des compétences : management, communication, organisation du travail...

C'est ici qu'interviennent différents acteurs, aux côtés des organismes de formation classiques. L'**Ursscop** intervient ainsi en appui aux structures coopératives. **Anciela** intervient sur les enjeux du bénévolat et de la participation citoyenne. **Scicabulle** ou le **CREFAD**, eux, sur les démarches collectives. L'**Institut Transitions** s'engage aussi dans cette voie avec son dispositif Boîte à outils.

## Un défi de formation aux savoirs comportementaux

↳ Le monde de la transition a ses codes, ses pratiques, ses modes d'organisation et de décision. Des modalités plus ou moins stabilisées, qu'il hérite des univers associatifs, militants et entrepreneuriaux qui sont souvent structurants dans les parcours des personnes fondatrices et de leur cœur d'équipe. Pour les personnes salariées des structures de la transition, ils constituent autant de savoirs comportementaux à acquérir pour s'intégrer dans les structures, savoir dialoguer avec les partenaires, échanger avec les bénéficiaires, les usagers ou les clients...

En dehors des espaces de formation internes, presque toujours informels, les engagements citoyens restent, actuellement, un des meilleurs espaces de formation sur le terrain pour se forger des connaissances, savoirs et pratiques qui sont clés dans le monde des alternatives de la transition. Pour autant, des dispositifs de formation comme **Arobase**, le programme **Nouvelles Voies** de notre Institut ou les masters orientés ESS ont vocation à accompagner cette formation.

### L'Institut Transitions s'engage : une boîte à outils pour les structures de la transition

L'Institut Transitions a lancé début 2022 un nouveau dispositif de formation : Boîte à outils. Sa vocation ? Proposer des formations professionnelles courtes aux personnes qui travaillent dans des structures de la transition pour les outiller face à 6 grands défis qu'elles rencontrent : communication, RH, impacts, développement économique, organisation et animation.

# Les acteurs nœuds

Les acteurs nœuds sont des acteurs qui sont au cœur d'un écosystème. Ils sont décisifs dans le développement de celui-ci, en participant directement ou indirectement au développement des différentes structures et à la fertilité de leurs échanges. Si chaque acteur est unique, on peut distinguer **6 fonctions clés** possibles de ces acteurs nœuds.

- **Portes d'entrée de leur écosystème pour les structures et personnes extérieures**
- **Relais d'information entre les acteurs d'un même écosystème**
- **Personnes accompagnatrices informelles ou formelles des initiatives nouvelles**
- **Espaces de rencontre et de partage entre pairs**
- **Outils de mutualisation de services**
- **Acteurs de régulation des conflits et des tensions d'un écosystème**

## Des acteurs nœuds statutaires

↳ Les acteurs nœuds statutaires sont ceux qui ont vocation à être au cœur d'un ensemble de structures de par leurs statuts. C'est le cas de la **CRESS** pour les structures d'ESS, du **CCO** pour les associations villeurbannaises, d'une **MJC** ou d'un **Centre Social** pour les initiatives d'un quartier, de la **Confédération générale des Scop** pour les sociétés coopératives, ou encore du **GESRA** pour les épiceries sociales et solidaires.

## Des acteurs nœuds sectoriels

↳ Les acteurs nœuds sectoriels sont ceux qui sont au cœur d'un écosystème thématique. C'est le cas de **Cent Façons** pour la mode éthique, de **Zéro Déchet Lyon** avec son *Réseau lyonnais des entrepreneur-e-s du Zéro Déchet*, des **Savoureux Compagnons** pour les cuisiniers et cuisinières, de la **MAUL** pour les structures d'agriculture urbaine, de la **Maison de l'Environnement** pour les associations de la transition écologique ou encore du **GRAP** pour les épiceries.

## Des acteurs nœuds transversaux

↳ Les acteurs nœuds transversaux sont ceux qui sont au cœur d'un enjeu rencontré par une variété d'acteurs de plusieurs écosystèmes. C'est le cas d'**Anciela** sur les engagements citoyens, d'**Unis Cité** sur le volontariat en service civique, d'**On the Green Road** sur le voyage à impact.

### Q Un processus institué ou instituant

Si certains acteurs nœuds sont **institué**s (CRESS, Urscop, Grap...) avec un périmètre défini, des principes d'entrée et des règles d'organisation, d'autres au contraire sont **instituant**s.

Cela signifie que c'est leurs interactions avec leur écosystème qui les instituent comme des acteurs nœuds, sans que cela ait été décidé officiellement. Souvent ces acteurs s'organisent ensuite pour créer une structure instituée pour cette responsabilité.

C'est le cas des **Curieux** dans le monde de la mode éthique qui sont amenés à jouer ce rôle depuis plusieurs années, et qui avec d'autres, structurent actuellement **Cent Façons**, un collectif qui a vocation à porter officiellement cette responsabilité.

### Q Le PTCE : un dispositif à mobiliser de nouveau ?

Les Pôles Territoriaux de Coopération Économique ont été créés en 2011 pour favoriser et faciliter les coopérations entre les acteurs d'un même territoire engagé dans un développement local écologique et solidaire. C'est le cas de **Domb'innov** dans la région de Trévoux, impulsé en 2009 par **Valhorizon** et devenu un des 20 pôles témoins en 2012. Depuis mai 2021, les PTCE sont de nouveau en première ligne suite à un AMI lancé pour soutenir de nouveaux PTCE sur toute la France.

# Les acteurs d'innovation, de rupture et de bascule

Au cœur d'une transformation sociale comme celle de la transition écologique de notre société et de notre économie, des acteurs sont décisifs à analyser parce qu'ils introduisent des innovations de rupture et de bascule.

## Qu'est-ce qu'une innovation de rupture ?

Une innovation de rupture consiste à apporter une nouveauté dans le monde économique. Cette nouveauté peut être une **nouvelle ressource**, comme dans le cas d'une ressourcerie BTP, une **nouvelle organisation du marché** comme dans le cas des **AMAP**, une nouvelle **activité productive** comme avec le compostage de proximité, une **nouvelle organisation de la production** comme celle des GAEC en agriculture paysanne ou de **procédé** comme dans le cas de la livraison en vélo électrique pour les centres-villes.

**Attention !** On ne peut parler d'innovation qu'a posteriori, lorsqu'une solution nouvelle fonctionne sur le terrain. Ainsi, si nous pouvons demander à une personne qui se lance d'identifier les potentielles innovations de son initiative, cela reste un exercice spéculatif. La recherche économique est unanime sur le processus laborieux, fondé sur la confrontation au terrain, pour accoucher d'une innovation. Une innovation n'est ni une invention, ni une idée, ni une projection.

## Des exemples concrets à Lyon ?

**Minéka**, une recyclerie BTP, qui propose une **innovation de ressource** en permettant à des matériaux destinés à devenir des déchets de retrouver (ou trouver) un usage. Au-delà de **Minéka**, c'est tout le champ du réemploi qui est aujourd'hui un espace où des innovations sont nécessaires.

**Reboteille** et **Dabba Lyon**, qui développent deux **innovations d'activité** avec le déploiement de la consigne dans la distribution de boissons et dans la restauration à emporter.

**3 P tits pois** et **De L'Autre Côté du Pont**, qui représentent une **innovation d'organisation** avec pour les premiers une épicerie et pour les seconds un restaurant en coopérative, qui perdurent après le départ de leurs personnes fondatrices, un des défis clés dans ces deux secteurs d'activité qui connaissent un fort renouvellement des équipes.

Les **AMAP**, ainsi que **AlterConso**, **Croc'Éthic** et **Arbralégumes** qui sont une **innovation de marché** grâce à leur dispositif original d'échange et de solidarité entre paysans et consommateurs

## Comment les détecter ?

S'il est extrêmement difficile de détecter les potentialités d'innovation d'une initiative, en raison de son extrême évolutivité dans les premières années, il n'est pas difficile de détecter une innovation de rupture lorsqu'elle se présente. Cependant, il est notable que ce sont les **personnes connaisseuses d'un secteur** qui sont en capacité de les détecter, et non des personnes spécialisées dans le champ du développement des entreprises.

Les AMI consacrés aux initiatives écologiques et solidaires d'un secteur (comme ceux proposés par la **Métropole de Lyon** en économie circulaire en 2018 et 2019) sont de très bons dispositifs pour permettre aux institutions publiques de détecter des initiatives qui souhaitent entrer en dialogue avec les institutions dans le cadre de leur développement.

## Comment les soutenir ?

Dans le cadre d'un processus d'innovation dans le monde de la transition, au moins trois enjeux sont souvent mis en lumière par les acteurs :

### Des efforts spécifiques sont nécessaires pour sortir des sentiers battus et pour être précurseur dans une pratique

↳ C'est le cas de **De L'Autre Côté Du Pont**, un des premiers restaurants bio de proximité, qui a connu une difficulté plus importante à sourcer ses producteurs que ses successeurs. Si les énergies militantes et entrepreneuriales sont parfois suffisantes, un **appui financier** peut souvent s'avérer décisif.

### Une incertitude du contexte juridique dans un cadre de nouvelles pratiques

↳ Ainsi les acteurs du surcyclage (upcycling) ou du réemploi sont confrontés à la problématique des normes et de la traçabilité. Cela peut nécessiter un **appui juridique** et une **évolution des normes**.

### Une difficulté à être reconnu dans sa spécificité

↳ Plusieurs acteurs de la transition ont exprimé leur inquiétude sur la confusion entre leurs innovations de rupture et des solutions superficielles. C'est le cas des approches zéro-déchet en épicerie face au vrac en distribution, des AMAP face aux paniers sans engagement ou encore des restaurants bio face à des chaînes qui introduisent du bio et se revendiquent très visiblement de la transition écologique... Cela nécessite que les acteurs s'organisent dans leur écosystème pour défendre des approches ambitieuses, qu'ils communiquent auprès des citoyens-consommateurs, comme le propose **The Greener Good** avec son Guide.

# Les appuis des institutions publiques

Les institutions publiques interviennent à des étapes décisives de la vie de la plupart des structures de la transition, qu'elles soient associatives ou entrepreneuriales. Si le premier mode d'interaction est celui du financement, d'autres liens peuvent nourrir respectivement institutions et structures de la transition.

## Financer, mais pas que...

Les institutions publiques et les structures de la transition se rencontrent autour du défi commun de mener la transition écologique et solidaire du territoire. Les premières s'engagent souvent à soutenir les secondes afin qu'elles puissent avoir le plus d'impacts dans leurs actions. Des financements qui interviennent à différents moments et qui n'ont pas les mêmes conditions pour les entreprises et pour les associations.

**1 Au démarrage**, en particulier sur des objets qui sont considérés comme des trous dans la raquette ne bénéficiant pas des solutions traditionnelles et nécessitant de nouvelles solutions.

**2 En cas de crise**, en particulier dans un contexte de crises communes comme les crises sanitaires (2020) ou économique (2008) ou encore de crises sectorielles liées à la désindustrialisation.

**3 Lors d'un changement d'échelle**, en particulier dans la perspective d'une extension auprès de publics non-touchés ou de nouveaux territoires, souvent plus difficiles d'accès pour la structure.

**4 Dans la durée**, en particulier en appui aux actions d'intérêt général portées par les associations qui sont distinctes et complémentaires des solutions portées par les institutions publiques.

Au-delà des enjeux financiers, d'autres liens fertiles peuvent exister entre structures de la transition et institutions publiques : mise à disposition ponctuelles, temporaires ou permanentes de locaux, mise en lumière via les différents canaux de communication des institutions ou encore participation active à la construction des politiques publiques...

## Mobiliser la commande publique

La commande publique donne aux collectivités territoriales un important levier d'accompagnement du développement et de la structuration des acteurs de la transition du territoire. Si elle est pensée dans cette perspective, elle offre des ressources durables aux acteurs afin de planifier leur développement et de se donner les moyens de se déployer. C'est dans ce sens que la **Ville de Lyon** et la **Métropole de Lyon** ont mis en place des **Schémas de Promotion des Achats Responsables** ou que la **Ville de Villeurbanne** a créé une **Charte des achats durables et responsables**.

## Structurer la veille pour simplifier la sélection des dispositifs

Un des enjeux les plus évoqués par les structures de la transition est la difficulté à suivre tous les appels à projets et autres dispositifs de soutien proposés par les institutions publiques. Comment ne pas en manquer ? Comment savoir lesquels sont adaptés et pertinents pour elles avant de prendre le temps significatif nécessaire pour y répondre ? Comment comprendre les institutions afin de savoir s'inscrire dans leurs logiques et répondre efficacement aux dossiers ?

Une veille d'autant plus difficile que, dans un souci d'efficacité, la plupart des institutions ont digitalisé les procédures, avec une réduction significative des espaces de dialogue humain - qu'il soit politique ou technique. Cette évolution a eu un impact très négatif sur la compréhension réciproque entre acteurs et institutions. Une tendance de fond qui semble à inverser significativement pour avoir un appui plus fertile des structures de la transition.

### L'Institut Transitions s'engage : une lettre des pros de la transition

L'Institut Transitions a lancé, début 2022, **une lettre des pros de la transition** de la région lyonnaise afin d'apporter chaque mois des informations et des ressources utiles au développement des structures de la transition. Parmi les ressources proposées : une veille sur les appels à projets et dispositifs de financement que peuvent solliciter les structures de la transition.

Institut Transitions  
contact@instituttransitions.org  
www.instituttransitions.org

---