Le RAMEAU

Cycle « ODD & co-construction : en direct des territoires ! »

21 enseignements sur l'innovation sociétale à l'œuvre sur les territoires

Synthèse- 23 octobre 2019

1, Allée Charles V - 94300 VINCENNES
Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr
www.lerameau.fr

En partenariat avec :

BANQUE des TERRITOIRES | GROUPE Caisse des Dépôts

Clubhouse France – L'espoir en tête

ADASI – Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation des projets d'Intérêt Général

Le RAMEAU, qui sommes-nous ?

- Le RAMEAU est un **laboratoire de recherche dédié aux alliances innovantes au service du bien commun.**
- Depuis dix ans, il **anime des démarches novatrices de co-construction, produit de la connaissance, et teste des méthodes d'ingénierie**, mises à disposition de tous en open source.
- Une démarche de **recherche fondée sur 3 leviers** : les dialogues de gouvernance avec suivi sur 36 mois minimum, les études scientifiques et la mise en débat entre acteurs, notamment sur les territoires

Un modèle de recherche empirique atypique

Le RAMEAU en quelques mots

Laboratoire de recherche empirique,
sous statut associatif d'intérêt général, créé en 2006

13 ans de recherche appliquée

12 plateformes de capitalisation

500 organisations bénéficiaires

70 M€ mobilisés pour l'innovations sociétales

1 M€ de budget / 5 permanents

Co-fondateur de :

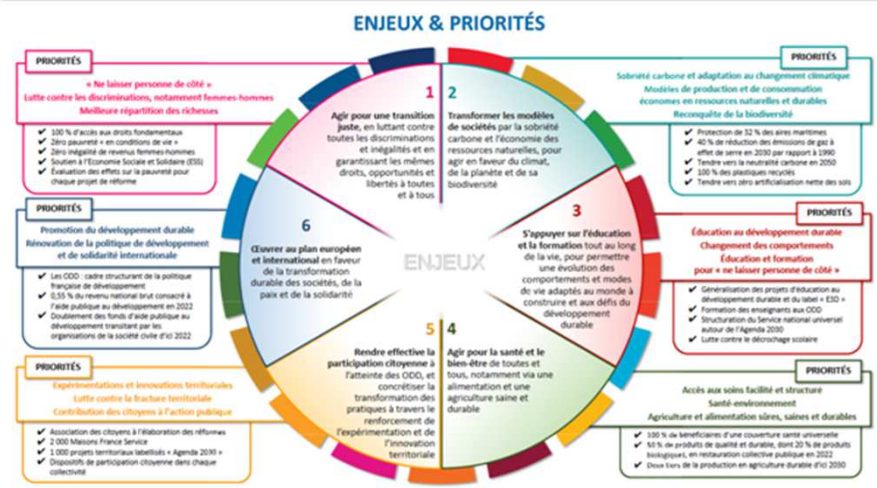
En partenariat avec notamment :

Le cadre systémique des ODD

- Les **Objectifs du Développement Durable** ont été signés à l'ONU en 2015 pour donner un cadre d'engagement collectif prioritaire à réussir d'ici 2030
  - 17 Objectifs
  - 169 cibles d'actions

- A l'occasion du 4ème anniversaire, le 25 septembre 2019, le Président de la République a présenté les engagements de la France au travers d'une **« feuille de route » pour l'Agenda 2030**

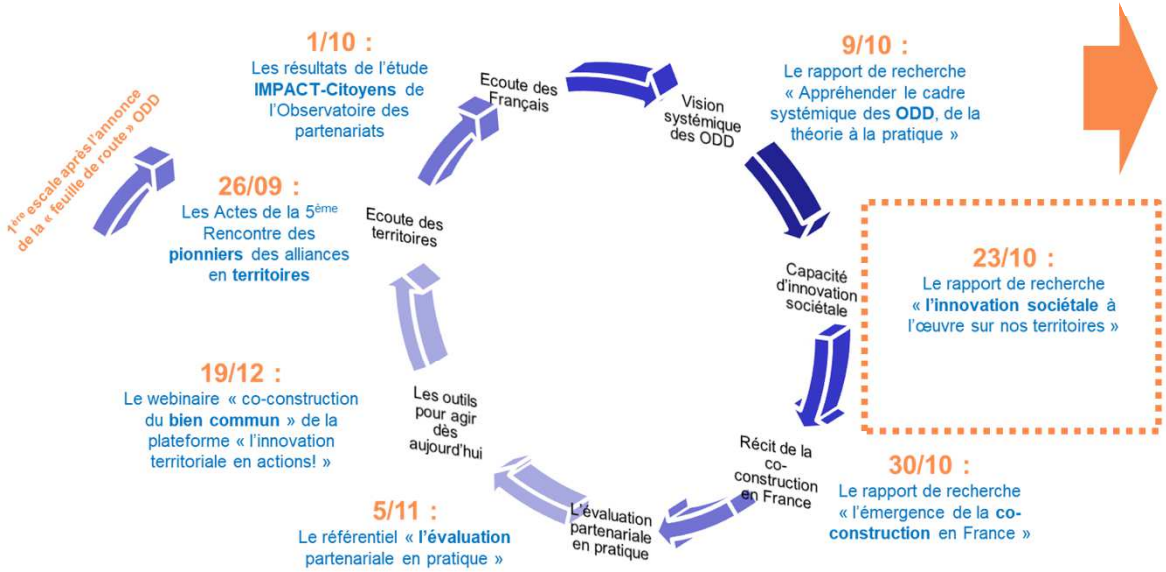
- **Cette feuille de route nous engage tous !**



Quel est le lien entre les ODD et l'innovation sociétale ?
Pourquoi valoriser les dynamiques d'innovations territoriales?

© Le RAMEAU / 2019

Le rapport de recherche « valoriser l'innovation sociétale à l'œuvre sur nos territoires »



Partager les enseignements d'une décennie de recherche empirique sur la co-construction du bien commun en France pour faire l'état des lieux des ODD et de notre capacité collective à les mettre en œuvre

Après avoir collectivement écouté les territoires, puis individuellement les Français, et « traduit » la vision systémique des ODD, comment valoriser la capacité déjà existante d'inventer des solutions pertinentes pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de développement durable ?

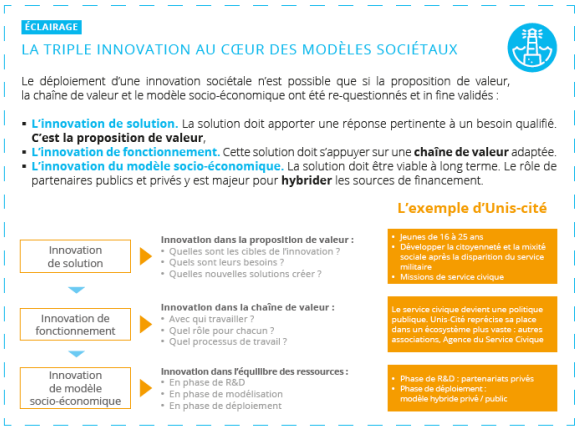
Un cheminement en 7 étapes :

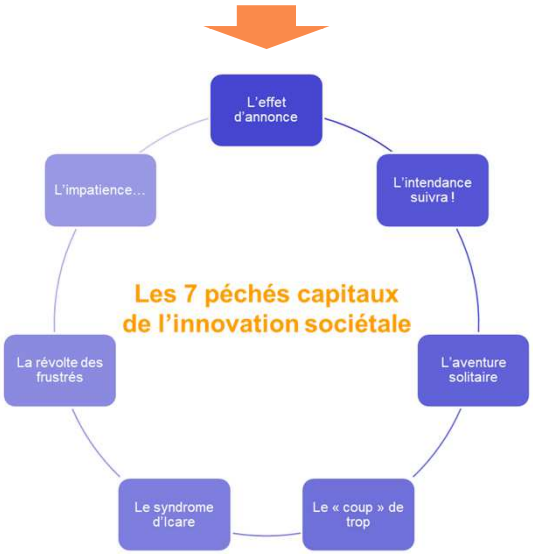
- ❑ Qu'est-ce que l'innovation sociétale ?
- ❑ Les preuves et l'épreuve du temps
- ❑ Le juge de paix : le modèle socio-économique
- ❑ Faire alliance pour avancer concrètement
- ❑ Qualifier son innovation pour évaluer sa maturité
- ❑ La preuve par l'exemple
- ❑ Et après ?

7 étapes pour appréhender les 21 enseignements de l'innovation sociétale !

© Le RAMEAU / 2019

Les enseignements des « pionniers » pour appréhender l'innovation sociétale





- **Les innovations sociétales se caractérisent par une triple innovation**
  - Une solution efficace
  - Une chaine de valeur ancrée dans son écosystème
  - Un modèle socio-économique pérenne qui se transforme entre la phase de R&D et son déploiement
- **Les défis de l'innovateur ne sont pas seulement techniques, il sont aussi :**
  - Pédagogiques pour faire comprendre les spécificités de son innovation
  - Temporels pour tenir compte du rythme et des rites de l'innovation
  - Territoriaux car un cep de pinot noir ne produit pas le même vin en Alsace, en Bourgogne et en Champagne
- **Le porteur de l'innovation doit prendre garde de ne pas tomber dans les 7 péchés capitaux de l'innovation sociétale**

La recherche empirique permet d'établir une définition opérante

© Le RAMEAU / 2019

Pour aller plus loin pour appréhender l'innovation sociétale

- **Pour s'informer :** le **livre blanc « l'innovation associative »**

- **Pour se former :** le **module de e-learning « qualifier son innovation sociétale »**, sur la plateforme numérique « l'innovation territoriale en action »,

- **Pour passer à l'action dès maintenant :** l'outil d'**autodiagnostic « qualifier son innovation sociétale »**, et pour vous aider à faire cet exercice vous pouvez consulter en replay le **webinaire dédié**

POUR ALLER PLUS LOIN

L'INNOVATION ASSOCIATIVE EN ACTION !

1,3 million d'associations en France, 12,7 millions de bénévoles, 1,8 million de salariés, 104 milliards d'euros de budget ... La force du secteur associatif n'est pas toujours suffisamment reconnue.

Ce secteur porte trois missions d'intérêt général essentielles : c'est le lieu de l'engagement et du bénévolat, c'est un lieu d'innovation sociétale, et c'est un opérateur de solutions là où ni les Pouvoirs Publics, ni les entreprises ne peuvent répondre seules.

Pour éclairer sur la capacité d'innovation associative, GPMA et Le RAMEAU ont publié en décembre 2017, le livre blanc « L'innovation associative » qui illustre les spécificités de l'innovation sociétale portée par les associations d'intérêt général.

Téléchargez le livre blanc sur : https://investisseursocietal.wordpress.com/

L'exemple inspirant : Unis-cité

ÉCLAIRAGE

UNIS-CITÉ : DE LA PREUVE DE CONCEPT À LA CO-CONSTRUCTION D'UNE POLITIQUE PUBLIQUE

Lorsqu'en 2010, la loi sur le service civique est votée sur la base de la « preuve de concept » d'Unis-Cité, tout reste à faire. Unis-Cité peut accueillir 1700 jeunes par an à cette période, et la présidence de la République annonce un objectif de 85 000 jeunes à 3 ans.

Après avoir convaincu de la pertinence du modèle, en ayant précisément qualifié sa triple innovation (méthode d'accompagnement des jeunes, mobilisation de l'écosystème pour réaliser les missions, et modèle socio-économique hybride impliquant des entreprises partenaires), encore fallait-il définir comment contribuer à ce que l'écosystème puisse se saisir de l'opportunité du service civique. La stratégie d'Unis-Cité fut donc structurée autour de 3 axes :

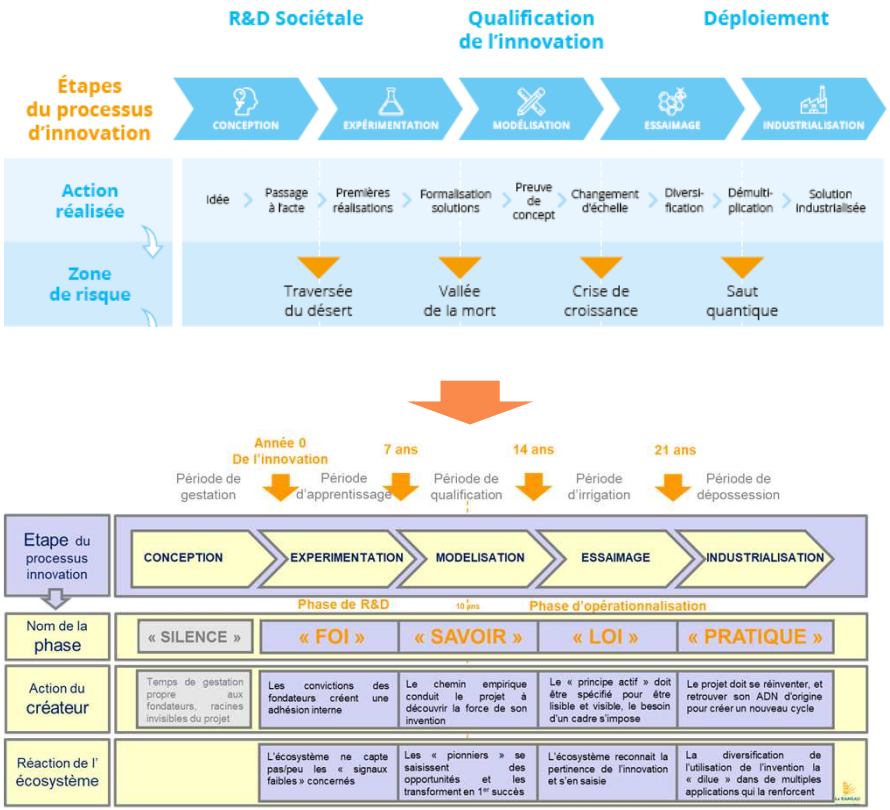
- **Unis-Cité Cœur :** l'objectif est de continuer à innover et à développer le modèle conçu par Unis-Cité,
- **Unis-Cité Inside :** l'objectif est de partager avec les réseaux associatifs volontaires l'expertise d'Unis-Cité pour leur permettre de développer leur propre démarche. Ce partage d'expérience leur permettant d'aller plus vite et de diversifier les modes d'intervention,
- **Unis-Cité Vigie :** l'objectif est de rester attentif à ce que le service civique soit bien utilisé pour permettre aux jeunes de s'épanouir et de se construire grâce à une expérience de mobilisation citoyenne.

Rendez-vous sur la plateforme pédagogique :

https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/qualifier-son-innovation

© Le RAMEAU / 2019

Les enseignements des « pionniers » pour piloter l'innovation sociétale



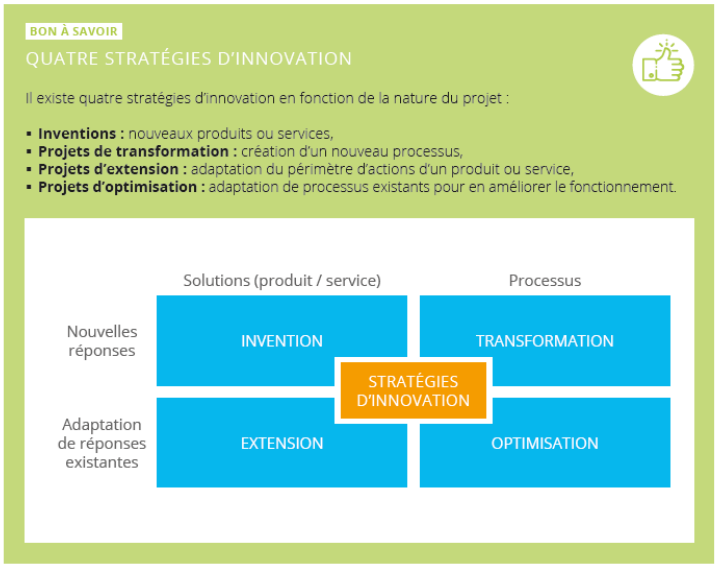
- **Bien qu'issue de démarches apprenantes empiriques, l'innovation sociétale répond à un processus qui se modélise**
  - 5 étapes structurantes
  - 4 zones de risque à dépasser pour que l'initiative devienne invention puis innovation
- **L'épreuve du temps est aussi celle qui donne les preuves du temps**
  - Les étapes sont en moyennes de 7 ans
  - Le processus s'étend en moyenne sur 30 ans pour une pleine appropriation par l'écosystème
  - Le renouvèlement de cycle permet ensuite de conserver son ADN, voire d'aller jusqu'au bout de sa vision initiale
- **La capitalisation est la condition *sine qua non* de l'innovation sociétale**

La recherche empirique permet d'établir un mode de pilotage efficace

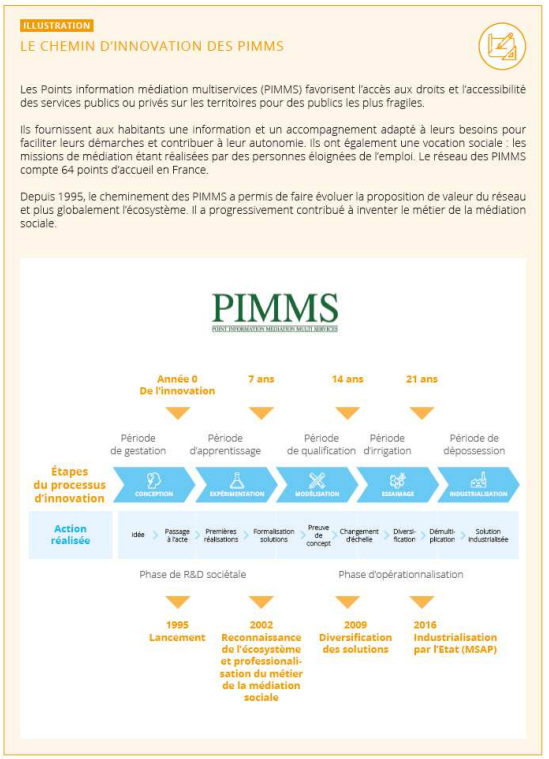
© Le RAMEAU / 2019

Pour aller plus loin pour piloter l'innovation sociétale

- **Pour s'informer :** le **guide « l'investissement sociétal en action »**
- **Pour se former :** le **MOOC « les alliances qui changent le monde »**, sur la plateforme coursera.org,
- **Pour passer à l'action dès maintenant :** le **centre de ressources « investissement sociétal »**



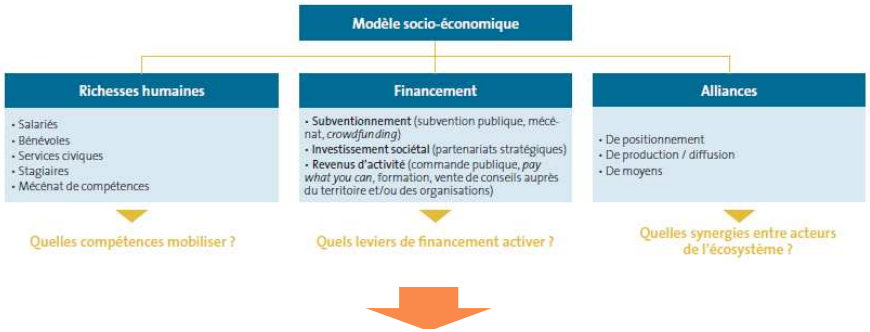
L'exemple inspirant : Les PIMMS

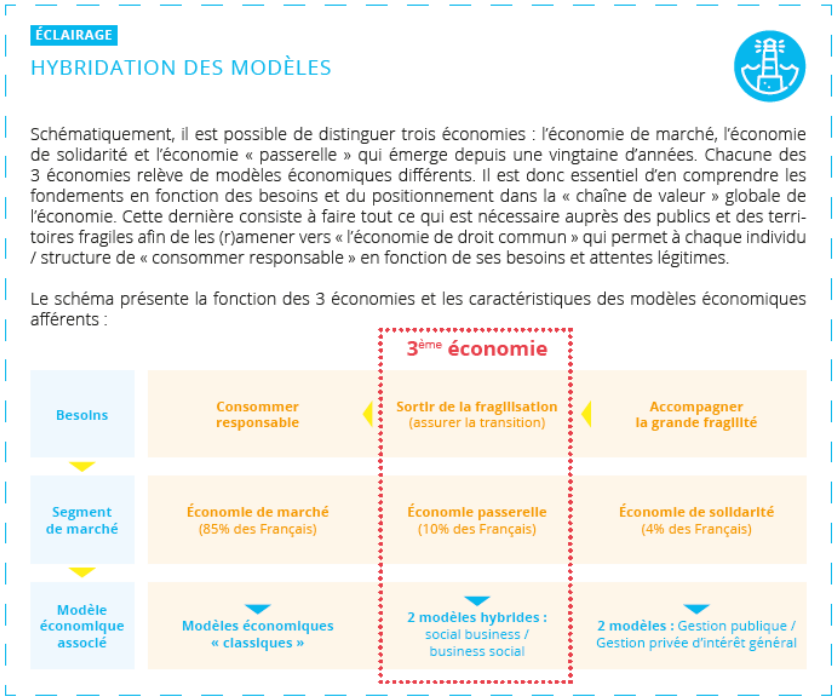


Rendez-vous sur le centre de ressources numériques :
https://investissement-societal.plateformecapitalisation.org/

© Le RAMEAU / 2019

Les enseignements des « pionniers » sur les modèles socio-économiques hybrides





- **L'hybridation porte sur les 3 leviers du modèle socio-économique**
  - Une diversité des richesses humaines qui structure l'action
  - Un mode de financement qui varie selon les missions
  - Une capacité à « faire alliance » qui impacte l'effet de levier
- **Une distinction structurante entre les modèles d'intérêt général et ceux d'utilité sociale**
  - Les seconds reposent sur un revenu d'activité…
  - … alors que les premiers ne le peuvent pas, et c'est ce qui justifie qu'ils aient accès à des droits particuliers (bénévolat, mécénat, générosité du public)
- **L'émergence d'une 3ème économie passerelle : celle de la co-construction entre partenaires aux positionnements, objectifs, moyens et compétences complémentaires, où il s'agit alors d'hybrider les modèles socio-économiques entre eux**

La recherche empirique permet d'établir une distinction structurante

© Le RAMEAU / 2019

Pour aller plus loin pour piloter l'innovation sociétale

- **Pour s'informer :** le **référentiel "modèles socio-économiques d'intérêt général"** est consultable en flybook sur la plateforme "l'innovation territoriale en actions !"

- **Pour se former :** le **MOOC "nouveaux modèles économiques associatifs"**, avec une première session en accès libre sur coursera,

- **Pour passer à l'action dès maintenant :** l'outil d'**autodiagnostic "transformer son modèle socio-économique"**, et pour vous aider à faire cet exercice vous pouvez consulter en replay le **webinaire « transformer son modèle socio-économique »**

L'exemple inspirant : l'AFM-Téléthon

ILLUSTRATION

COMPTER POUR GUÉRIR

L'AFM-Téléthon est un parfait exemple d'innovation sociétale, portée par une association d'intérêt général, qui a transformé la société, et plus particulièrement la médecine de demain.

Lorsqu'il y a 60 ans, les familles des enfants myopathes se mobilisent pour qu'un jour la myopathie soit vaincue, peu de gens croyaient possibles leur combat. Lorsqu'en 1986, le 1er gène est décomposé, l'espoir parvient à convaincre, et le lancement du Téléthon l'année suivante permet de se donner les moyens de faire vivre le rêve. Au milieu des années 90, c'est la mobilisation de la force T sur les territoires qui permet à l'impulsion collective de changer d'échelle. Désormais, les 1ers week-ends de décembre deviendront un rassemblement populaire incontournable où 5 millions de français agiront en proximité, au plus près des territoires, pour permettre au rêve de devenir réalité.

Aujourd'hui, les progrès de la recherche dans les biothérapies génétiques et cellulaires permettent de soigner les premières maladies rares, et d'envisager de pouvoir réellement guérir les malades d'ici une dizaine d'années.

Dans le cas de l'AFM-Téléthon, « Compter » signifie à la fois :

- Mobiliser les énergies de plus de 5 millions de français par an,
- Prouver les résultats thérapeutiques obtenus grâce à la recherche et plus de 1,5 Md€ d'investissement,
- Valoriser les fruits issus de l'engagement de l'AFM-Téléthon pour poursuivre le combat jusqu'à la victoire finale : la guérison des malades !

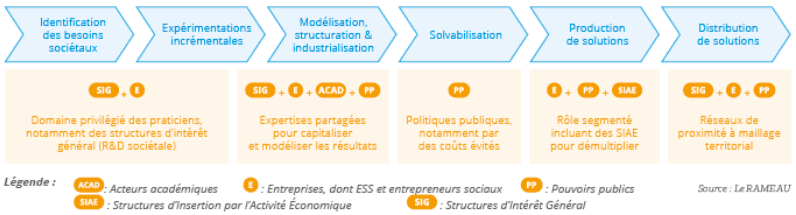
AFMTÉLÉTHON
INNOVER POUR GUÉRIR

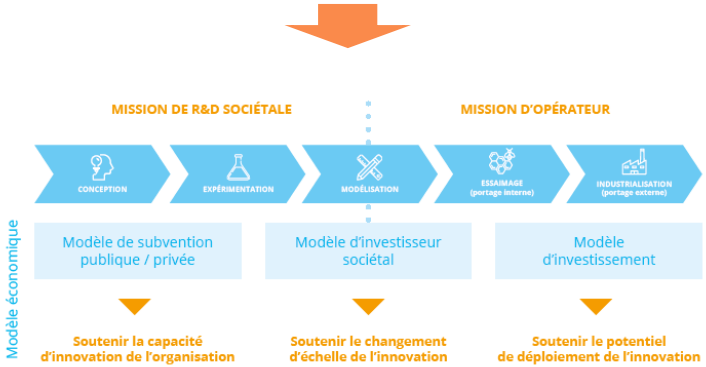
Rendez-vous sur le centre de ressources numériques :

https://modeles-socio-economiques.plateformecapitalisation.org/

© Le RAMEAU / 2019

Les enseignements des « pionniers » sur la mobilisation des parties prenantes





- **La compréhension de sa chaine de valeur permet d'identifier les partenaires stratégiques de son cheminement d'innovation**
- **Trois parties prenantes jouent un rôle structurant dans le parcours d'innovation sociétale**
  - Les investisseurs sociétaux dont la complémentarité des profils permet de faire le relais d'une étape à l'autre
  - Les accompagnateurs dont les compétences rares permettent d'inventer et de formaliser les spécificités de son modèle
  - Les institutions qui créent l'infrastructure nécessaire à toute innovation sociétale
- **Le modèle d'investisseur sociétal est le « pont » entre la R&D et le déploiement pour passer la phase de modélisation, la plus sensible du processus d'innovation sociétale… c'est sur les territoires qu'il s'incarne**

La recherche empirique permet d'établir une cartographie des acteurs à mobiliser

© Le RAMEAU / 2019

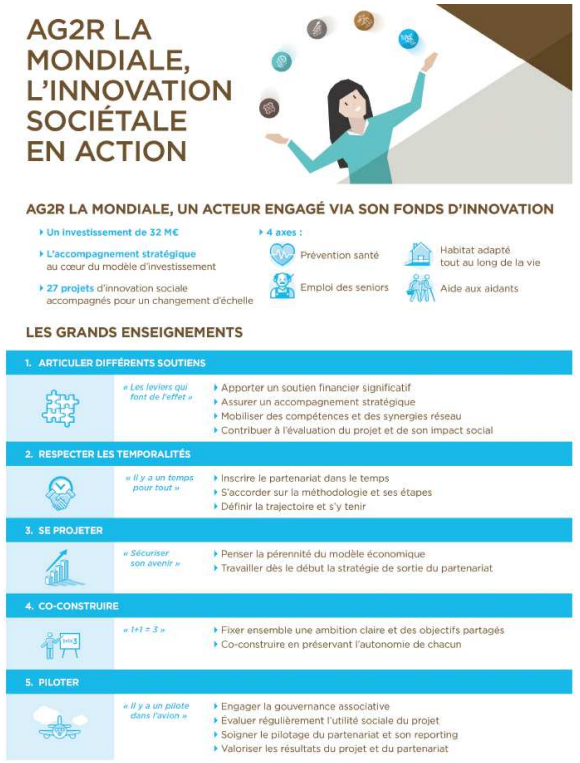
Pour aller plus loin sur la mobilisation des parties prenantes

- **Pour s'informer :** une **série de publications** qui permettent de comprendre les enjeux des associations, des entreprises, des investisseurs sociétaux, des fondations et des acteurs publics

- **Pour se former : 5 formats d'appropriation**, des webinaires de sensilisation aux parcours de co-développement sur 9 mois, en passant par les MOOC

- **Pour passer à l'action dès maintenant :** les outils d'**autodiagnostic ainsi que les centre de ressources de capitalisation des expériences des pionniers**

L'exemple inspirant :
le fonds d'innovation
AG2R LA MONDIALE


AG2R LA MONDIALE, L'INNOVATION SOCIÉTALE EN ACTION

AG2R LA MONDIALE, UN ACTEUR ENGAGÉ VIA SON FONDS D'INNOVATION

- Un investissement de 32 M€
- L'accompagnement stratégique au cœur du modèle d'investissement
- 27 projets d'innovation sociale accompagnés pour un changement d'échelle
- 4 axes : Prévention santé, Habitat adapté tout au long de la vie, Emploi des seniors, Aide aux aidants

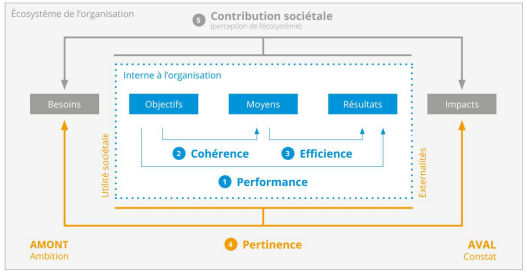
LES GRANDS ENSEIGNEMENTS

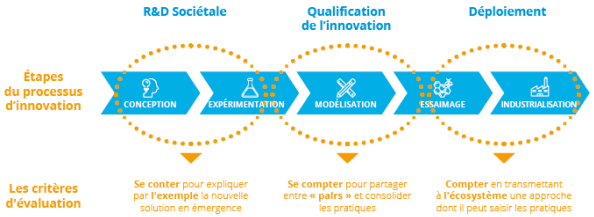
1. ARTICULER DIFFÉRENTS SOUTIENS
   - « Les leviers qui font de l'effet »
   - Apporter un soutien financier significatif
   - Assurer un accompagnement stratégique
   - Mobiliser des compétences et des synergies réseau
   - Contribuer à l'évaluation du projet et de son impact social
2. RESPECTER LES TEMPORALITÉS
   - « Il y a un temps pour tout »
   - Inscrire le partenariat dans le temps
   - S'accorder sur la méthodologie et ses étapes
   - Définir la trajectoire et s'y tenir
3. SE PROJETER
   - « Sécuriser son avenir »
   - Penser la pérennité du modèle économique
   - Travailler dès le début la stratégie de sortie du partenariat
4. CO-CONSTRUIRE
   - « 1+1 = 3 »
   - Fixer ensemble une ambition claire et des objectifs partagés
   - Co-construire en préservant l'autonomie de chacun
5. PILOTER
   - « Il y a un pilote dans l'avion »
   - Engager la gouvernance associative
   - Évaluer régulièrement l'utilité sociale du projet
   - Soigner le pilotage du partenariat et son reporting
   - Valoriser les résultats du projet et du partenariat

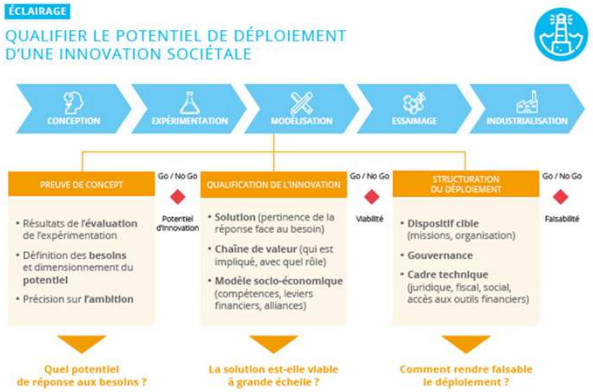
Rendez-vous sur le site du RAMEAU :
http://www.lerameau.fr/

© Le RAMEAU / 2019

Les enseignements des « pionniers » pour qualifier l'innovation sociétale







- **L'évaluation doit être adaptée aux 3 temps de l'innovation sociétale : la R&D (se conter), la modélisation (se compter) et le déploiement (compter)**

- **La qualification de l'innovation permet de faire le point sur son avancement en 3 phases**
  - Etablir sa « preuve de concept » pour définir le potentiel de son innovation
  - Qualifier sa « triple innovation » pour démontrer son efficacité, sa faisabilité et son innocuité en sachant comment pérenniser la solution
  - Définir le modèle de déploiement : dispositif, gouvernance et cadre technique

- **Être capable d'articuler les 3 modes d'évaluation pour rendre compte des spécificités de son innovation**
  - L'évaluation de la performance (RSO - Responsabilité Sociétale des Organisations)
  - L'évaluation de la pertinence (mesure d'impact)
  - L'évaluation de l'effet de levier des ses alliances (évaluation partenariale)

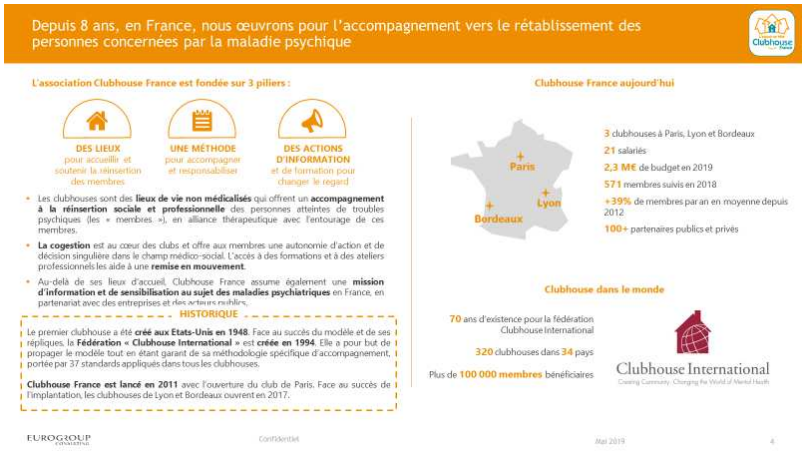
La recherche empirique permet d'établir une méthode éprouvée

© Le RAMEAU / 2019

Pour aller plus loin pour qualifier l'innovation sociétale

- **Pour s'informer :** la **plateforme pédagogique « l'innovation territoriale en action ! »**
- **Pour se former :** le **webinaire « qualifier son innovation sociétale »**, sur la plateforme numérique « l'innovation territoriale en action »,
- **Pour passer à l'action dès maintenant :** l'outil d'**autodiagnostic « qualifier son innovation sociétale »**

L'exemple inspirant : Club House



Rendez-vous sur la plateforme pédagogique :

https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/qualifier-son-innovation

© Le RAMEAU / 2019

Les enseignements des « pionniers » pour valoriser l'innovation sociétale

Une base de données de + 150 études de cas

3 angles

Pratiques d'engagement	Pratiques partenariales	Dynamiques collectives territoriales
▪ Engagement territorial ▪ Engagement des salariés ▪ Engagement partenarial ▪ Investissement sociétal	▪ Mécénat ▪ Pratiques responsables ▪ Coopération économique ▪ Innovation sociétale	▪ Dialogue territorial ▪ Expérience collective ▪ Accompagnement des acteurs ▪ Tiers lieux

- **L'enjeu de valoriser les innovations sociétales est immense**
  - L'innovation par définition prend du temps à être reconnue
  - L'innovation sociétale est souvent « sous les radars »
  - Elle est très incarnée sur les territoires qui sont encore aujourd'hui peu écoutés
- **Des démarches de valorisation de l'innovation sociétale sont en progression, et la (re)connaissance devient plus mature**
- **La valorisation d'une action sociétale comprend 4 piliers**
  - La capitalisation
  - L'évaluation
  - La modélisation économique
  - Le « faire valoir »

La recherche empirique permet d'éclairer sur les exemples inspirants

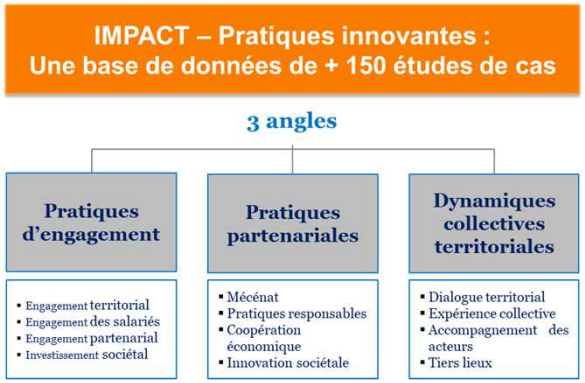
© Le RAMEAU / 2019

Pour aller plus loin pour valoriser l'innovation sociétale

Pour identifier les projets :
Le carrefour des innovations sociales du CGET

Pour accompagner :
Le HUB ESS de la Banque des Territoires

Pour qualifier les alliances :
La base de données IMPACT-Pratiques innovantes



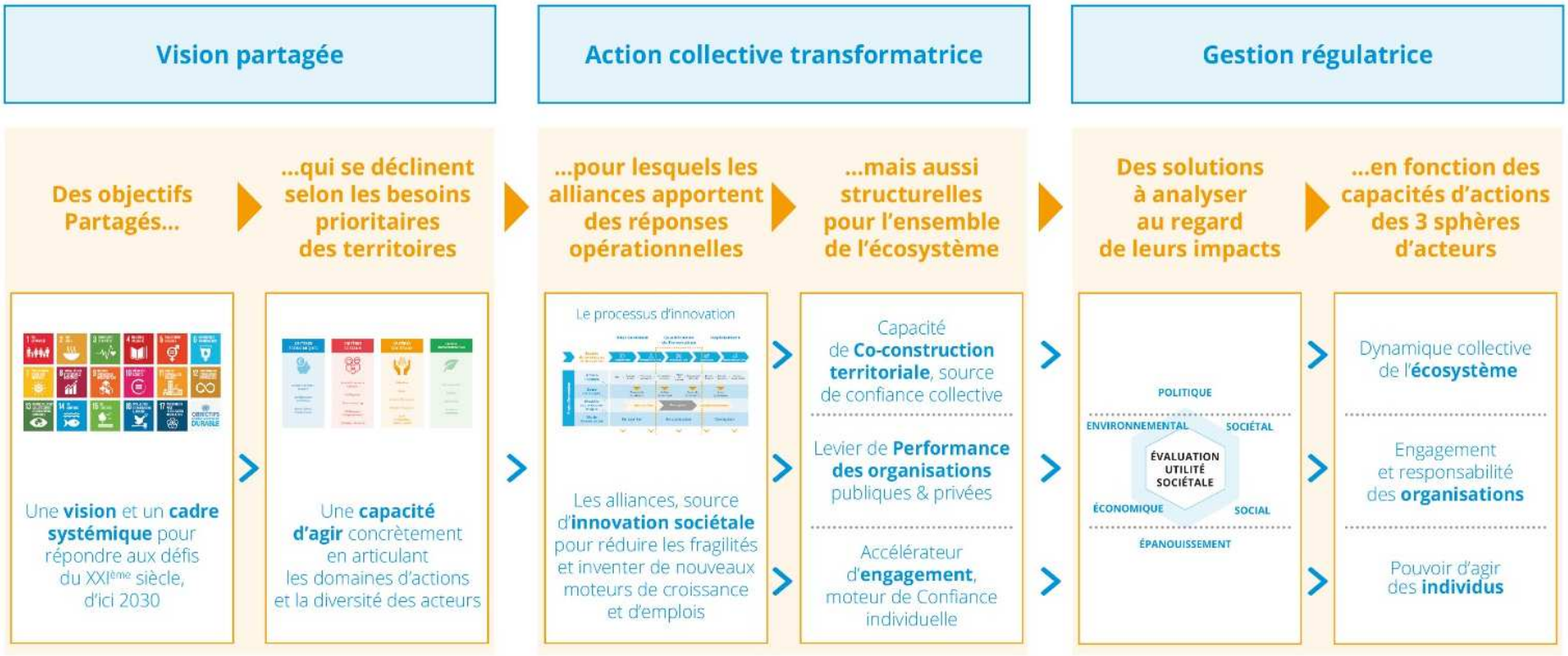
Rendez-vous sur le centre de ressources numériques :
https://numeriqueetinnovationsoc.wordpress.com/les-solutions/

© Le RAMEAU / 2019

Les enseignements de la recherche en synthèse :

De la modélisation des objectifs à la mesure d'impact

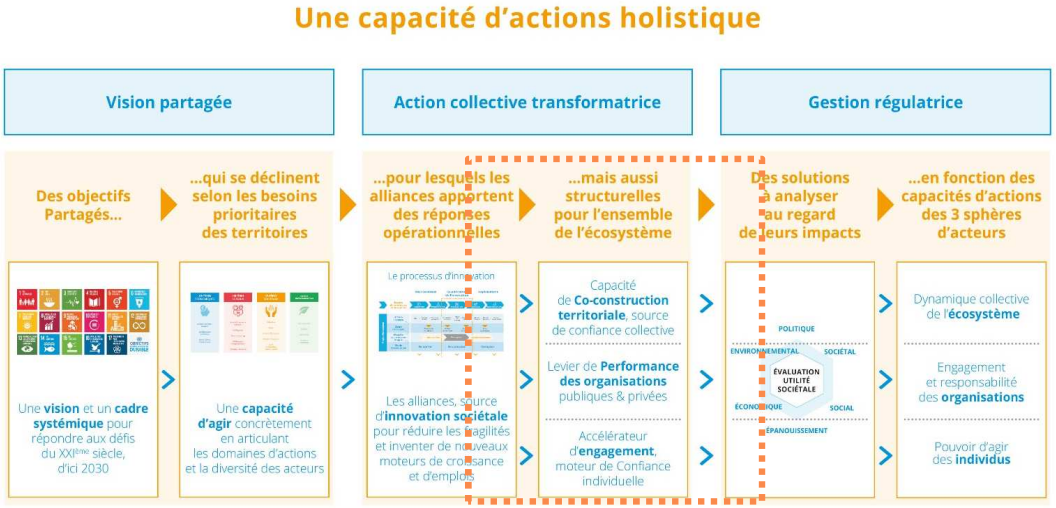
Une capacité d'actions holistique



Les travaux de recherche modélisent le continuum des objectifs collectifs à la capacité d'en mesurer les impacts pour chaque acteur de l'écosystème

© Le RAMEAU / 2019

Passer à une nouvelle étape collective



Quel doit être le « pas de côté » de chacun pour co-construire le bien commun?

- ***3 changements aussi culturels que structurels…***
  - La co-construction territoriale
  - La nouvelle approche de performance des organisations
  - La capacité d'engagement des personnes
- ***… pour être réellement en capacité de faire changer d'échelle l'innovation sociétale***

Fixer le cap et connaitre le processus d'innovation sociétal ne suffisent pas à conduire le changement, encore faut-il amorcer les changements structurels

© Le RAMEAU / 2019

Pour agir structurellement de manière efficacement

Le « dictionnaire des praticiens » peut donc s'enrichir d'une **nouvelle définition : l'Action sociétale.** C'est la capacité à maîtriser l'innovation sociétale, à s'appuyer sur l'engagement individuel et collectif, et à être en mesure d'évaluer la performance induite pour toutes les parties prenantes de l'écosystème. Son objectif : répondre avec pertinence aux besoins sociétaux, en particulier des personnes et des territoires les plus fragiles.

- **Opérationnellement : apprendre à valoriser l'action sociétale dans sa quadruple dimension : capitalisation, évaluation, modélisation économique et faire valoir**
- **Stratégiquement : faire le « pari de la confiance » en créant les conditions adaptées en termes de législation, d'investissement et d'ingénierie infrastructurelle… en commençant par les territoires, lieux de la R&D sociétale**
- **Politiquement : savoir (re)connaitre la valeur de cette innovation trop souvent sous estimée alors qu'elle est au cœur de notre capacité à « faire société »**

Tous les résultats des recherches du RAMEAU sont disponibles en « open source »

© Le RAMEAU / 2019

En synthèse pour qualifier l'innovation sociétale,

21 enseignements au service des Objectifs de Développement Durable

Le RAMEAU

Parcours de compréhension de l'innovation

- **Pour appréhender l'innovation sociétale**
  - Les innovations sociétales se caractérisent par une triple innovation : solution, chaine de valeur et modèle socio-économique
  - Les défis de l'innovateur ne sont pas seulement techniques, il sont aussi pédagogiques, temporels et territoriaux
  - Le porteur de l'innovation doit prendre garde de ne pas tomber dans les 7 péchés capitaux de l'innovation sociétale
- **Pour passer l'épreuve et les preuves du temps**
  - Bien qu'issue de démarches apprenantes empiriques, l'innovation sociétale répond à un processus qui se modélise
  - L'épreuve du temps est aussi celle qui donne les preuves du temps, par phase de 7 ans
  - La capitalisation est la condition *sine qua non* de l'innovation sociétale
- **Pour que le juge de paix, le modèle socio-économique, ne soit pas un obstacle insurmontable**
  - L'hybridation porte sur les 3 leviers du modèle socio-économique
  - Une distinction structurante entre les modèles d'intérêt général et ceux d'utilité sociale
  - L'émergence d'une 3ème économie passerelle : celle de la co-construction, où il s'agit d'hybrider les modèles socio-économiques
- **Pour apprendre à « faire alliance »**
  - La compréhension de sa chaine de valeur permet d'identifier les partenaires stratégiques de son cheminement d'innovation
  - Trois parties prenantes jouent un rôle structurant dans le parcours d'innovation sociétale
  - Le modèle d'investisseur sociétal est le « pont » entre la R&D et le déploiement pour passer la phase de modélisation… sur les territoires
- **Pour qualifier son innovation**
  - L'évaluation doit être adaptée à 3 temps : la R&D (se conter), la modélisation (se compter) et le déploiement (compter)
  - La qualification de l'innovation permet de faire le point sur son avancement en 3 phases : établir sa « preuve de concept », qualifier sa « triple innovation » et définir son modèle de déploiement
  - Être capable d'articuler les 3 modes d'évaluation pour rendre compte des spécificités de son innovation (RSE, impact et partenariats)
- **Pour faire la preuve de l'impact de l'innovation sociétale**
  - L'enjeu de valoriser les innovations sociétales est immense
  - Des démarches de valorisation de l'innovation sociétale sont en progression, et la (re)connaissance devient plus mature
  - La valorisation d'une action sociétale comprend 4 piliers : la capitalisation, l'évaluation, la modélisation économique et le faire valoir
- **Et pour agir structurellement**
  - **Opérationnellement : apprendre à valoriser l'action sociétale dans sa quadruple dimension : capitalisation, évaluation, modélisation économique et faire valoir**
  - **Stratégiquement : faire le « pari de la confiance » en créant les conditions adaptées en termes de législation, d'investissement et d'ingénierie infrastructurelle… en commençant par les territoires, lieux de la R&D sociétale**
  - **Politiquement : savoir (re)connaitre la valeur de cette innovation trop souvent sous estimée alors qu'elle est au cœur de notre capacité à « faire société »**

© Le RAMEAU / 2019

Merci à nos partenaires de recherche sur l'innovation sociétale!

La Caisse des Dépôts pour son soutien indéfectible depuis 2008

Club House pour son exemple inspirant

L'ADASI pour son cheminement sur l'accompagnement stratégique de l'innovation sociétale