

L'accélérateur d'innovation sociale, un projet structurant pour la France

Réflexion du RAMEAU, laboratoire de recherche sur la co-construction du bien commun

Le Président de la République a annoncé son intention de lancer un accélérateur d'innovation sociale¹. La Conférence nationale des territoires du 17 juillet a souligné l'importance de co-construire cette initiative avec les acteurs territoriaux².

Fort d'une décennie de recherche sur l'investissement en matière d'innovation sociétale³ et de co-construction territoriale⁴, Le RAMEAU souhaite partager au travers de cette note ses convictions sur les enjeux et les modalités pour réussir ce formidable challenge pour l'avenir de la France.

Un contexte en pleine évolution pour l'innovation sociale

Le « Devoir d'alliance », l'impulsion politique et l'expérience des pionniers rendent le contexte triplement favorable à un projet d'envergure pour soutenir l'innovation sociale.

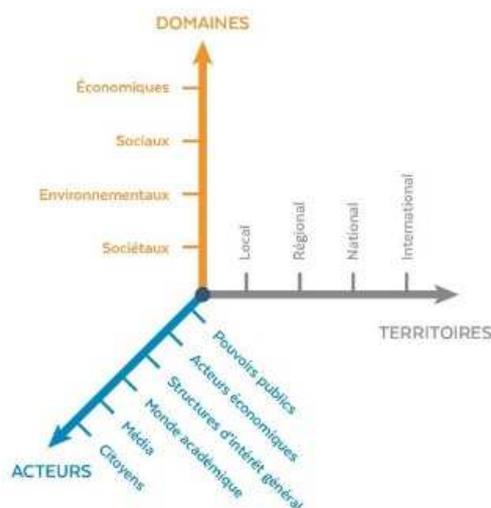
Un « devoir d'alliance » plébiscité par l'ensemble des acteurs

Selon l'Observatoire des partenariats⁵, 69% des Français, 81% des dirigeants d'entreprise, 86% des responsables associatifs et 87% des maires considèrent qu'il est indispensable de co-construire des solutions innovantes à la fois pour réduire les fragilités, ainsi que pour faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois.

Réussir l'articulation de 3 leviers

Dans ce contexte, le livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! »⁶ souligne l'importance de tenir compte de l'articulation de 3 leviers complémentaires :

- **L'interaction sectorielle** : il n'est plus possible de séparer la dimension économique des dimensions sociales, sociétales et environnementales,
- **La cohérence territoriale** : l'articulation entre les différents territoires – du local à l'international – est indispensable,
- **Les alliances entre acteurs de « mondes » différents** : la co-construction devient un levier stratégique pour que les différents acteurs soient en mesure d'inventer les réponses adaptées aux nouveaux besoins.



¹ Lettre ouverte du 18 avril 2017

² Actes de la Conférence des Territoires

³ Référentiel « modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, juin 2015)

⁴ Référentiel « co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)

⁵ Programme quinquennal d'études PHARE (Observatoire des partenariats, 2013-2017)

⁶ « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Edition Dalloz, collection Juris Association, décembre 2016)

Une volonté politique forte, aux niveaux national et territorial

L'impulsion du nouveau Président de la République s'inscrit pleinement dans ce contexte structurant. La maturité de l'écosystème est maintenant là pour passer à une nouvelle étape de co-construction en France. Après une décennie de lente progression de la capacité collective à décloisonner les approches, la prise de conscience d'une nécessité de « faire autrement » pour « faire société » permet d'envisager des approches radicalement nouvelles.

Cette tendance est ancrée sur les territoires où le mouvement est déjà en émergence. 76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction pour inventer des solutions face aux défis territoriaux... mais 46% d'entre eux déclarent ne pas savoir encore comment conduire cette transformation⁷.

Les résultats inspirants des expériences pionnières

Face à cette réalité nouvelle, l'expérience des « pionniers » est éclairante. Que ce soit au travers d'initiatives d'acteurs publics, de structures d'intérêt général ou d'entreprises dans le cadre de leur engagement sociétal, de nombreuses initiatives ont été capitalisées⁸.

Sur la base de ces expériences, il convient aujourd'hui d'assurer le changement d'échelle de la capacité collective à accompagner les innovations sociétales, de leur émergence à leur déploiement, dans l'ensemble des territoires⁹. Quelques expériences à grande échelle ont maintenant suffisamment de recul pour évaluer leur pertinence et partager leurs résultats, comme par exemple le fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE¹⁰.

Des enjeux qualifiés par la pratique

La France se caractérise par un foisonnement d'initiatives en matière d'innovation sociale : quels en sont les besoins, les acteurs et les initiatives remarquables ?

Des besoins différemment couverts selon le stade de l'innovation sociale

Durant une décennie de recherche, Le RAMEAU a analysé 150 projets d'innovation sociale, et en a accompagné une cinquantaine dans leur changement d'échelle sur des périodes allant de 3 à 7 ans. Il a pu en modéliser les résultats, mettre en débat les enseignements¹¹, et en rendre compte dans une étude systémique sur l'investissement sociétal¹².

Matrice des besoins selon les étapes d'innovation

Au cours des 5 étapes du processus d'innovation sociétale, de sa conception à son industrialisation, les projets d'innovation ont 4 besoins qui évoluent dans le temps : financement, accès à des compétences rares, accompagnement et modèle d'évaluation.

Alors que les dispositifs de soutien à l'amorçage sont nombreux, les solutions pour accompagner le développement, et plus encore le déploiement, sont encore émergentes¹³.

		Situation de changement d'échelle				
		CONCEPTION	EXPERIMENTATION	MODELISATION DE L'INNOVATION	DEVELOPPEMENT/ESSAI	INDUSTRIALISATION
Enjeux		Avoir un avis pour confirmer l'initiative	Avoir des moyens pour essayer	Avoir du temps pour définir le juste dimensionnement du déploiement	Avoir des moyens pour assurer le développement de la structure	Irriguer l'ensemble de l'écosystème
Apports de l'investisseur sociétal	Financement	+	++ (actions)	++ (ingénierie)	+++ (investissement)	+
	Appui Opérationnel notamment Expertises & réseau	++ (avis)	+	+	++	+++ (partenariat)
	Conseil	-	-	+++ (stratégique)	++ (technique)	+
	Valorisation de l'utilité sociale	+	+	+++ (preuve de concept)	++	+++ (irrigation)

⁷ Etude PHARE-Institutions de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, novembre 2016)

⁸ Centre de ressources numériques « Investissement sociétal », plateforme de capitalisation de l'expérience des pionniers, co-pilotée par la Caisse des Dépôts & Le RAMEAU : <https://investisseursocietal.wordpress.com/>

⁹ Rapport « Ensemble Accélérons ! » (CGET – SGMAP, janvier 2016)

¹⁰ Rapport d'évaluation du fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE (Le RAMEAU, août 2016)

¹¹ Actes de la conférence au CESE « Alliances & innovations sociétales » (Le RAMEAU, septembre 2015)

¹² Etude systémique sur l'innovation sociétale « Bien commun : vers de nouvelles alliances ! » (Le RAMEAU, octobre 2016)

¹³ Actes du séminaires « investisseurs & accompagnateurs de l'innovation sociétale » (Caisse des Dépôts – Le RAMEAU, juin 2017)

Des cibles à distinguer en fonction de leurs modèles socio-économiques

En matière d'innovation sociale, deux acteurs complémentaires mais différents sont à la manœuvre : les associations et les entrepreneurs sociaux. Bien qu'ayant le même objectif de répondre aux besoins des personnes et des territoires les plus fragiles, ces acteurs ont néanmoins des modèles qui diffèrent sur 3 points : leur gouvernance, leur mode d'évaluation et leur modèle économique. C'est surtout en raison de cette 3^{ème} spécificité qu'il convient de différencier les approches.

Associations et entrepreneurs sociaux sont fondés sur des modèles économiques hybrides, mais celui des associations d'intérêt général est plus complexe. Alors que le modèle de l'entrepreneuriat relève principalement d'un revenu d'activité, celui d'une structure d'intérêt général ne peut pas l'être par nature. C'est la raison pour laquelle ces dernières peuvent à la fois bénéficier de subventions, de mécénat, et surtout avoir recours au bénévolat. De par leur complexité, les modèles socio-économiques associatifs sont particulièrement intéressants à décrypter. Ils sont porteurs d'une forme de Recherche & Développement sociétale.

Chacun des 3 leviers des modèles socio-économiques – richesses humaines, modes de financement & alliances – sont en pleine évolution, et recèlent de pistes innovantes pouvant éclairer les autres acteurs, publics et privés¹⁴.

Une diversité des modes de soutien mais une carence d'articulation

Plus que de créer de nouveaux dispositifs pour soutenir l'innovation sociale, c'est surtout une articulation des solutions existantes qui permettrait de créer les conditions favorables à l'émergence et au déploiement de l'innovation, tant au niveau national que territorial.

Citons quelques initiatives remarquables pour soutenir l'innovation sociale :

- **Identifier les innovations** : la banque des innovations sociales du CGET,
- **Soutenir le changement d'échelle de l'innovation sociale** : le HUB de la Caisse des Dépôts, et le fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE,
- **Promouvoir l'innovation sociale** : les travaux de la DIESS, et la France s'engage¹⁵,
- **Accompagner l'hybridation des modèles socio-économiques associatifs** : le dispositif de l'ADASI piloté en partenariat avec le Mouvement Associatif,
- **Outils la mutation numérique** : le tour de France ReZolution numérique,
- **Faciliter les conditions d'innovation** : l'expérience de France Expérimentation,
- **Animer les réseaux** : la valeur ajoutée de l'accompagnement des têtes de réseau¹⁶,
- **Favoriser la co-construction** : les parcours d'expérience du RAMEAU¹⁷.

Toutes ces initiatives innovantes - et bien d'autres – mériteraient d'être mises en synergie pour en renforcer l'impact. La carence d'articulation entre les solutions existantes est le principal frein au développement de l'innovation sociale, et plus encore de son déploiement. C'est tout l'écosystème de l'innovation sociétale qui doit être structuré, aux niveaux national et territorial, pour disposer de l'ingénierie d'accompagnement et de financement à la hauteur des enjeux.

Les démarches innovantes éclairent le choix de la méthode

Les expériences de démarches novatrices des institutions sont nombreuses : AGIRC ARRCO, la Caisse des Dépôts, le CGET, le CGI, la DIESS et la DJEPVA... ont notamment chacun testé des approches nouvelles pour soutenir l'innovation sociale. Au-delà des spécificités de chacune des méthodes, qu'en retenir en synthèse ?

¹⁴ Centre de ressources numériques « modèles socio-économiques associatifs » : <https://modeleecoassociatif.wordpress.com/>

¹⁵ Note de réflexion sur la phase 2 de La France s'engage (Le RAMEAU, mai 2017)

¹⁶ Etude sur la valeur ajoutée de l'accompagnement des têtes de réseaux (Eurogroup – Mouvement Associatif, mars 2017)

¹⁷ 5 formats d'appropriation ont été conçus, des Mooc pour une auto-formation à des parcours d'expérience collective sur 9 mois

La co-construction nécessite de mobiliser des « compétences rares »

Les démarches engagées sont d'autant plus riches que la diversité des acteurs impliqués est large. Institutions, associations, entreprises, collectivités territoriales et monde académique ont beaucoup à apprendre mutuellement d'une démarche de co-construction.

Plus le croisement des regards est diversifié plus la créativité est grande, mais plus la démarche doit être structurée. La co-construction est un exercice difficile qui nécessite un véritable professionnalisme. La réussite des démarches engagées dépend à la fois de la qualité de l'ingénierie mise en œuvre et de la temporalité fixée pour obtenir des résultats concrets¹⁸.

L'articulation d'une « Grande vision » avec une stratégie de « petits pas »

Pour réussir la mobilisation des acteurs dans la durée, 3 conditions sont structurantes¹⁹ : prendre le temps d'établir une vision systémique dans laquelle chacun peut se retrouver, fixer une ambition suffisamment inspirante pour donner envie de dépasser les inerties, et cheminer progressivement en prenant soin d'avoir des succès à partager à chaque étape.

La co-construction est un processus fondé sur la confiance. Il est donc essentiel de vérifier que l'équilibre est respecté pour chacun des participants entre son apport à la démarche collective et sa capacité à en retirer pour lui-même des résultats l'incitant à poursuivre son engagement.

De la bonne utilisation de l'art du « Nemawashi »

Enfin, soulignons l'importance de la préparation des temps collectifs. En matière de construction collective, la force de l'Allemagne ou du Japon est de savoir prendre le temps de se doter d'outils d'écoute et d'aide à la décision soigneusement préparés en tenant compte des points de vue des parties prenantes. L'art de préparer des bilatérales avant les temps multi-acteurs porte un nom au Japon : le nemawashi. Preuve que la culture en France n'est pas basée sur les mêmes ressorts, ce mot n'a pas de traduction française.

Les démarches de co-construction qui ont su dépasser les postures pour inventer des solutions radicalement novatrices ont fait preuve d'une réelle capacité d'écoute et de prise en compte des positions de chacun en amont d'un travail collectif. Deux raisons majeures :

- Plus les freins ont été identifiés tôt, plus les moyens pour les lever peuvent être activés,
- Les sources d'innovation se trouvent souvent à la périphérie du cœur d'activité des participants. C'est en analysant les positionnements complémentaires qu'apparaissent les pistes à investiguer car les sujets traités sont ainsi différemment éclairés.

De la qualification des enjeux à la capitalisation des méthodes ayant fait leur « preuve de concept », les conditions sont réunies pour faire de l'accélérateur d'innovation sociale un véritable levier pour mobiliser toutes les énergies nécessaires.

Convaincu de l'importance de soutenir cette dynamique, Le RAMEAU s'y engage au travers de 3 contributions : outiller les organisations et les territoires²⁰, accompagner le changement – notamment en expérimentant des solutions d'appropriation à partir des retours d'expérience des pionniers²¹ – ainsi qu'en proposant un projet d'envergure pour faciliter les alliances innovantes au service du bien commun - la French Alliances²².

¹⁸ Livre « Oser l'intérêt général : 12 dirigeants racontent comment leur parcours d'accompagnement a été un levier de développement » (ADASI & Le RAMEAU, Les Editions du Net dans la collection La Fonda, juin 2017)

¹⁹ Pour exemple, voir note sur le récit de l'émergence de l'ADASI (Le RAMEAU, février 2015)

²⁰ 8 centres de ressources numériques sont à disposition sur des thèmes tels que co-construction territoriale, modèles socio-économiques hybrides, innovations sociétales, RSE & Partenariats...

²¹ 3 nouveaux parcours d'expérience collective sur 9 mois seront testés dans les prochains mois

²² Voir la présentation du projet French Alliances (Le RAMEAU, août 2017)