

TRAJECTOIRE(S) D'INNOVATION SYSTEMIQUE

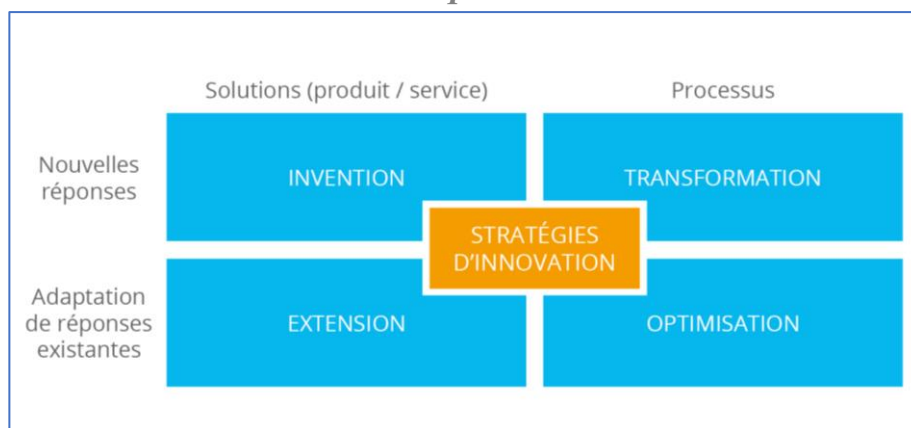


La démarche « Impact(s) & Trajectoire(s) » est une méthode pour se projeter dans une conduite du changement qui assure performance, innovation et confiance. Près de deux décennies de recherche empirique ont été nécessaires pour élaborer une démarche simple, fiable et efficace, étayée par les résultats de la 1^{ère} étude d'impact du « faire alliance »¹.

Savoir innover AVEC son écosystème !

Face aux changements structurels que nous vivons, l'innovation est devenue un moteur de confiance pour (dé)montrer notre capacité à trouver des solutions à la hauteur des défis, voire des périls communs². Entendons-nous bien sur les mots, il s'agit bien de qualifier les inventions systémiques, et non pas simplement les simples ajustements qui optimisent l'usage de solutions existantes.

Les mots pour le dire



Un enjeu commun : la capacité d'innovation n'est pas seulement une réponse aux risques et périls communs, c'est aussi un moyen de mobiliser les énergies sur des projets porteurs de confiance en un Avenir en « Commun(s) », et d'inventer ainsi des solutions au plus près du « 1^{er} kilomètre des besoins ».

Un défi collectif : bien que nécessaires, les seuls progrès techniques et technologiques ne suffiront pas à répondre à eux seuls à la transformation systémique à laquelle nous sommes confrontés. Notre capacité à (re)connaître d'autres formes d'innovations est devenue structurante.

Cela vous concerne ? Alors partons ensemble à l'exploration des méthodes, exemples, données, outils et compétences qui peuvent contribuer utilement à construire une trajectoire durable et inclusive !

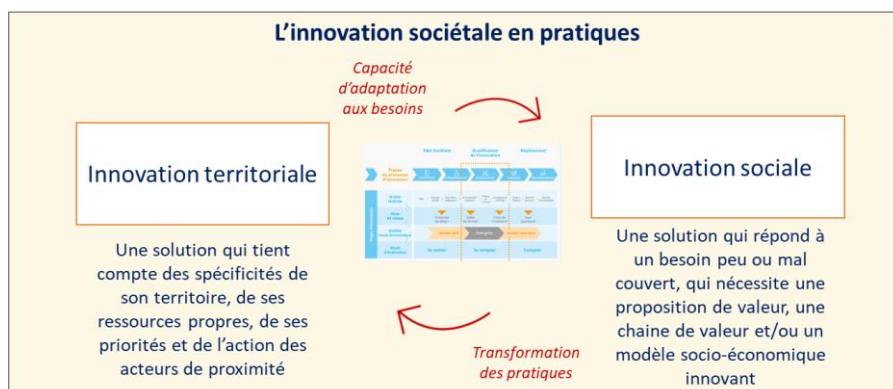
¹ Résultats librement accessibles sur <https://odd17.org/impacts-odd-17>

² Guide « L'investissement sociétale en Actions » (AG2R LA MONDIALE & Le RAMEAU, octobre 2018), et [kit pratique](#)

Qu'avons-nous appris sur les formes d'innovation ?

L'innovation n'est pas seulement technique et technologique, elle est aussi sociale et territoriale. Face aux fragilités grandissantes, c'est l'assemblage des deux qui peut permettre de répondre à grande échelle aux besoins, tout en restant fixé sur le « 1^{er} kilomètre des besoins » qui ne peut être standardisé.

Il est possible de rester agile dans un cadre et un cap communs si l'invention est « réinventée » localement en fonction des priorités, des profils d'acteurs et d'actions déjà en place. C'est cette cohérence d'ensemble dans une diversité de réponses qui fait de l'innovation sociétale une dynamique difficile à capter, et encore trop souvent « sous les radars ». Elle présente une double caractéristique :



Quel chemin pour une innovation systémique ?

L'innovation sociétale répond à une triple innovation qu'il faut qualifier avec attention.

Pour définir une innovation sociétale, il est nécessaire d'être en mesure d'en décrire la « triple innovation » : l'efficacité de la solution, l'efficacité de la chaîne de valeur et la pertinence du modèle socio-économique. Au-delà de la seule « preuve de concept » d'une solution qui a été expérimentée et évaluée positivement, il est essentiel de savoir qualifier à la fois le mode de développement de la structure à l'initiative de l'invention, mais plus encore le modèle de déploiement pour l'ensemble de l'écosystème.

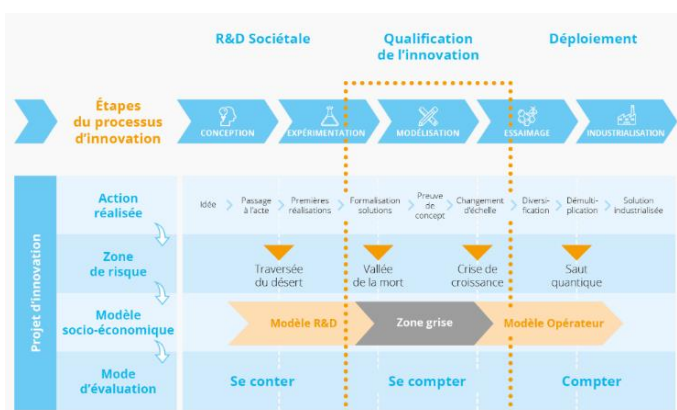
Il est ainsi essentiel de définir **trois niveaux d'innovation** : celui de la solution, celui de la chaîne de valeur, et celui d'un équilibre socio-économique pérenne valorisé.

Tout au long de son cheminement, un projet d'innovation sociétale évolue nécessairement et se densifie. Pour établir la « preuve de concept », il convient donc de caractériser l'évolution de cette triple innovation.

Innover dans la solution (proposition de valeur)

Il s'agit de décrire la réponse concrète qui est apportée à un besoin non ou mal couvert. Cette réponse peut résulter de la création d'un produit ou d'un service qui n'existait pas encore, mais elle peut aussi consister à introduire sur un territoire, tout en l'adaptant, une solution qui existait déjà ailleurs : on parle alors d'extension.

L'invention en matière de **solution** traduit une réponse pertinente et efficace, éprouvée par la pratique. Le schéma ci-contre en définit le processus d'évolution au cours du temps.



DEMARCHE IMPACT(S) & TRAJECTOIRE(S)

Fiche impact innovation

Innover dans le fonctionnement (chaîne de valeur)

Il s'agit aussi d'innover dans la chaîne de valeur ; autrement dit d'inventer de nouvelles manières de concevoir, produire, distribuer et suivre le cycle de vie de la solution diffusée. Cette forme d'innovation traduit une chaîne de valeur cohérente et ancrée dans son écosystème (*qui fait quoi ? quelle capacité à couvrir l'ensemble des besoins sur tous les Territoires ?*).

Aujourd'hui, la seule analyse de sa chaîne de valeur ne suffit plus. Il convient aussi d'étudier à la fois la place des infrastructures existantes sur lesquelles s'appuie le cycle de vie de la solution, mais aussi comment elle se nourrit des 3 ingénieries nécessaires à la conduite des transitions au plus près du « 1^{er} kilomètre des besoins³ ».

Panorama des 3 ingénieries territoriales

GESTION PUBLIQUE

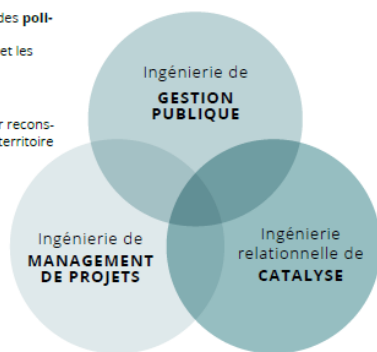
Gestion des infrastructures, mise en œuvre des **politiques publiques nationales et locales**. Une ingénierie portée par l'État, les Agences et les collectivités territoriales

Un rôle structurant **dès l'après-guerre** pour reconstruire puis structurer les services publics de territoire

PROJET TRANSVERSE

Mobiliser et coordonner les acteurs autour d'un projet transverse (cadrage, pilotage, pilotage de l'évaluation du projet)

Un développement **dès les années 80**, en lien avec la décentralisation et l'engagement croissant de la société civile organisée



CATALYSE

Rassembler les acteurs autour des enjeux / besoins du territoire, favoriser l'**interconnaissance** et le **développement des relations** entre acteurs aux profils divers.

2 approches complémentaires :

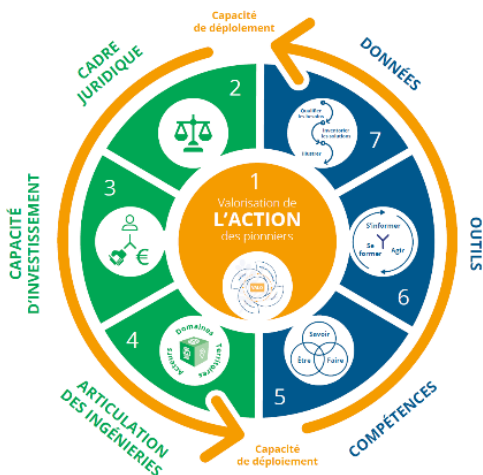
- La **mobilisation citoyenne** (« Pouvoir d'agir » des personnes)
- La **capacité des organisations à co-construire des solutions** qui réduisent les fragilités et font émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable

Une nouvelle ingénierie en émergence **depuis 2008** sous le double effet de la crise et du développement numérique

Innover dans le modèle socio-économique (valorisation des ressources)

L'innovation de **modèle socio-économique** traduit un équilibre socio-économique qui sécurise la pérennité de la solution (*quelle est la valeur créée ? comment être frugal en terme de ressources ?*). Il **correspond aux moyens nécessaires pour conduire et pérenniser une action**. Il se caractérise par la structure des coûts et des ressources pour réaliser la solution. L'économie au sens littéral, c'est « l'équilibre de la maison ». En pratique, cet équilibre repose sur un **trépied : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques**.

Face à l'accroissement des besoins sociétaux et à la raréfaction des ressources, tous les modèles socio-économiques sont en transformation⁴. Dans ces conditions, il est donc essentiel de savoir le valoriser.



La **démarche pour valoriser une innovation systémique est double** :

- Il convient dans un premier temps de pouvoir **en retracer la valeur autour de 4 démarches** - la capitalisation, l'évaluation effectuée, la modélisation et le faire-valoir auprès de son écosystème,
- Il convient ensuite pour en assurer le développement de **sécuriser deux dynamiques** :
 - Opérationnellement, d'être en mesure de définir les données, outils et compétences nécessaires à son déploiement,
 - Structurellement, de garantir les dispositifs juridiques, financiers et infrastructurels.

³ Fiche Repères sur la diversité des ingénieries de l'Observatoire des partenariats

⁴ Référentiel « Modèles socio-économiques d'intérêt général », fiche et kit pratique sur la plateforme odd17.org

Comment établir sa propre trajectoire d'innovation ?

Deux décennies de recherche empirique ont permis de modéliser une méthode pertinente pour qualifier et valoriser l'innovation systémique. Il s'agit d'une démarche en 7 étapes.

A des degrés divers selon la maturité et la phase de l'innovation, il est nécessaire d'éclairer **7 leviers**.

Les 7 leviers de l'innovation systémique



- **Comprendre son écosystème** : Quelles sont les priorités ? Quels en sont les enjeux et les réponses existantes ? Quels acteurs sont positionnés ? Comment se déclinent-ils selon les territoires ?
- **Qualifier son innovation** : Quelles en sont les caractéristiques (*en termes de proposition de valeur, de chaîne de valeur et de modèle socio-économique*) ? Quelles en sont les phases du développement ? Comment qualifier une « preuve de concept » ?
- **Définir sa stratégie** : Quel état des lieux ? Quelle ambition ? Quelle stratégie de moyens ?
- **Transformer son modèle socio-économique** : Quels leviers ? Comment définir son modèle cible ? Quelle trajectoire ?
- **Apprendre à faire alliance** : Pourquoi ? Avec qui et comment ?
- **Accélérer grâce au numérique** : Quels usages ? Quelles solutions ? Quelle temporalité ?
- **Évaluer sa pertinence** : Quelle performance ? Quelle utilité sociétale ? Quel effet de levier partenarial ? Quelle capacité à valoriser son innovation ?

Ces questions concernent **l'ensemble des acteurs associés au développement de l'innovation** : les porteurs de projets, mais aussi leurs partenaires, leurs investisseurs, leurs accompagnateurs et les institutions. Il convient d'apporter les réponses à chacun, au plus près des réalités qu'ils vivent.

Pour mettre en œuvre une démarche de trajectoire d'innovation adaptée, deux chemins sont proposés selon la nature de l'innovation :

- **Pour une innovation territoriale** : la plateforme « l'innovation territoriale en Actions » vous propose de (re)découvrir un [cycle de webinaires dédiés](#) à la qualification de son innovation,
- **Pour une innovation sociétale** : la nouvelle plateforme « Piloter son innovation sociétale » vous proposera dès le 17 novembre un parcours d'excellence pour valoriser vos pratiques et développer vos compétences sur les 7 leviers.

L'accès aux M.E.D.O.C. (Méthodes, Exemples, Données, Outils & Compétences) vous permet de cheminer à votre rythme, en fonction de vos propres usages, grâce à la capitalisation des pratiques pionnières mises à disposition librement.

Pour rester informé sur l'actualité, recevez toutes les semaines le « Jeudi de l'ODD 17 » ([inscription gratuite](#))

Retrouvez les données, outils, exemples et pratiques de l'ODD 17 sur la plateforme www.odd17.org

