

QUALIFICATION DE L'INNOVATION SOCIETALE OUTIL APPLICATIF D'AUTODIAGNOSTIC

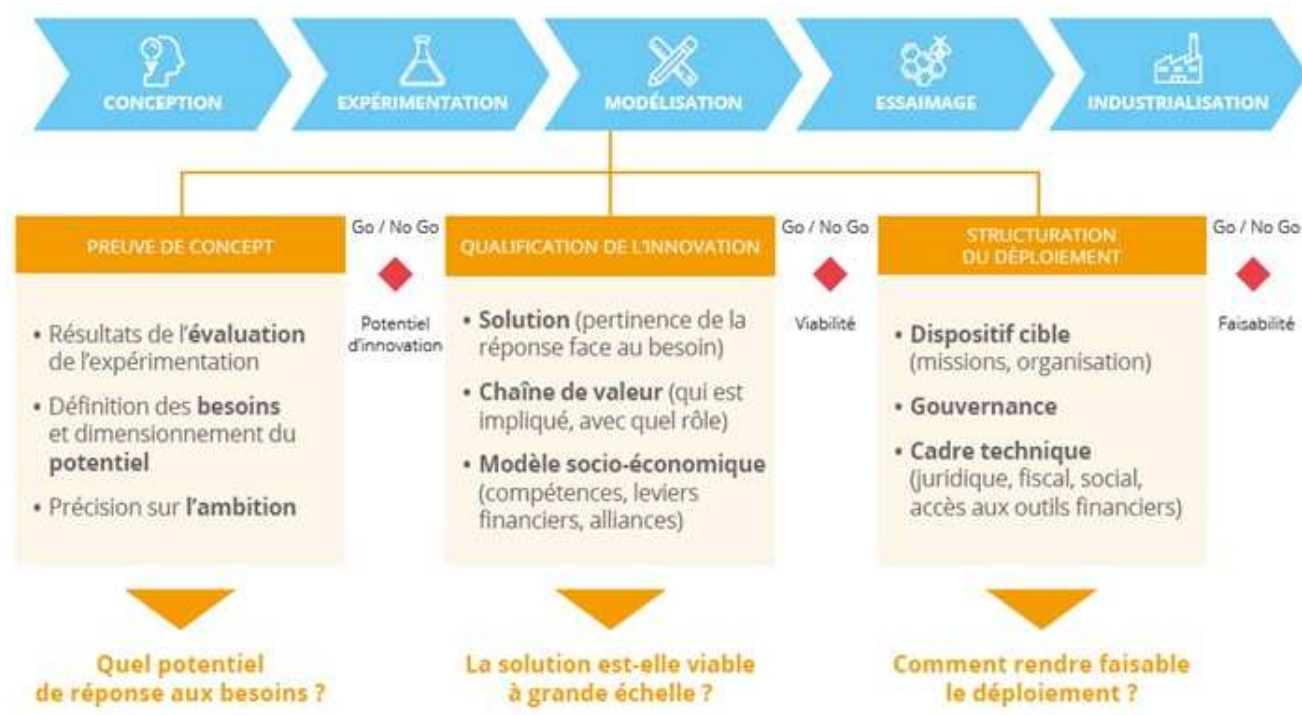
Février 2019

Ce document est l'outil applicatif pour la qualification d'une innovation sociétale.

Il complète la présentation de la méthode. Ces 2 documents sont accessibles en « open source » sur la plateforme « L'innovation territoriale en actions ! » : <http://innovationterritoriale.pplateformecapitalisation.org/qualifier-son-innovation>.

La démarche de qualification de l'innovation sociétale est un cheminement en 3 temps :

- Le 1^{er} est de décrire la « preuve de concept »,
- Puis de qualifier précisément les 3 leviers de l'innovation sociétale (la solution, la chaîne de valeur et le modèle socio-économique),
- Le 3^{ème} est de définir le mode de déploiement envisagé.



Avant de débiter la démarche d'autodiagnostic, nous vous recommandons de visionner le module de e-learning « qualifier une innovation sociétale » librement accessible sur la plateforme « l'innovation territoriale en actions ! ».

Tout au long de ce cheminement, vous pourrez vous appuyer sur le guide « L'investissement sociétal en actions ! » accessible depuis la plateforme « L'innovation territoriale en actions ! ».

Si vous souhaitez creuser le sujet de l'investissement sociétal, n'hésitez pas à consulter également le site de capitalisation dédié : <https://investissement-societal.pplateformecapitalisation.org>.

1/ Décrire la « preuve de concept »

Le cheminement suivant permet de poser un cadre :

- Faire un bilan de la solution actuelle,
- Préciser les besoins à couvrir, et leur évolution potentielle,
- Définir une ambition au regard des besoins et de leur évolution.

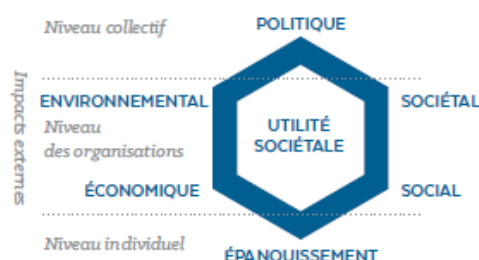
Le bilan de la solution actuelle

Il s'agit ici d'être en mesure de présenter la solution actuelle de façon synthétique, ce qu'elle apporte, les résultats constatés.

Questions	Réponses
Quels sont les objectifs actuels de la solution ? quelle est sa valeur ajoutée ?	<i>Indications de réponse : présenter en quelques phrases le projet actuel, quels sont ses objectifs, quelle est sa valeur ajoutée</i>
Quels sont les principaux critères d'évaluation de l'impact de la solution ?	<i>Indications de réponse : les critères peuvent être liés aux bénéficiaires, aux parties prenantes, au territoire, etc.</i>
Quels sont les résultats produits (au regard des critères) ?	<i>Indications de réponse : préciser les résultats obtenus au regard des critères préalablement déterminés, d'un point de vue quantitatif et qualitatif</i>
Comment sont-ils valorisés ?	<i>Exemples de réponse : valorisation par des publications, évènements, etc.</i>

Il est notamment utile de connaître les différentes modalités de l'évaluation de l'impact d'une solution. Il se caractérise sur de 3 niveaux (écosystème, organisations et individus), autour de 6 dimensions : politique, économique, sociale, environnementale, sociétale et épanouissement.

Il est aussi utile de savoir évaluer les partenariats mis en œuvre pour les valoriser, et faire effet de levier sur les partenaires¹.



¹ Référentiel « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats » (Le RAMEAU, mai 2015)

Les besoins à couvrir

Il s'agit de préciser les besoins à couvrir et s'ils ont un potentiel d'évolution.

Questions	Réponses
Quel est précisément le besoin ?	<i>Indications de réponse : préciser le besoin à couvrir (qualitatif)</i>
Quel est son dimensionnement ?	<i>Indications de réponse : préciser le besoin d'un point de vue quantitatif</i>
Quel est son potentiel de développement ?	<i>Indications de réponse : le besoin va-t-il évoluer ? si oui, dans quelle mesure ?</i>

Il est très utile à ce stade de se référer aux 17 Objectifs de Développement Durable. Ils permettent d'appréhender les enjeux de manière systémique, et de se positionner par rapport à des enjeux collectifs.

Le rapport sur l'appropriation des ODD de juillet 2018² montre qu'ils sont en application croissante sur les territoires et au sein des organisations, et qu'ils peuvent être déclinés en fonction de la maturité de chacun.



Le positionnement et le niveau d'ambition

Au regard des besoins et de leur évolution potentielle, il s'agit ensuite de comprendre comment la structure porteuse de la solution actuelle se positionne : reste-t-elle sur un périmètre constant ou non, quel est le périmètre qu'elle ne souhaite pas couvrir. A partir de ce positionnement, il est ensuite nécessaire de définir le niveau d'ambition : quels leviers mettre en œuvre pour couvrir le périmètre voulu et quels leviers pour couvrir le périmètre qui ne relève pas de la structure porteuse.

Questions	Réponses
Quel est le périmètre à couvrir par la solution actuelle et la structure porteuse ?	<i>Indications de réponse : par rapport au dimensionnement des besoins, la structure porteuse souhaite-t-elle tout couvrir ou non ? et pourquoi ?</i>
Quel est le périmètre non couvert ?	<i>Indications de réponse : préciser ce qu'il reste à couvrir au regard de la réponse précédente (si applicable)</i>
Quelle est l'ambition de la structure porteuse pour essayer sa solution ?	<i>Indications de réponse : au regard du périmètre sur lequel la structure porteuse souhaite s'engager, quels sont les objectifs de développement ?</i>


² Rapport sur l'appropriation des ODD par les acteurs non étatiques (pilote par le Comité 21, juillet 2018)

Quelle est l'ambition pour la déployer plus largement et couvrir les besoins ?	<i>Indications de réponse : au regard du périmètre sur lequel la structure porteuse ne souhaite pas s'engager (si applicable), quels sont les objectifs pour déployer la solution ?</i>
Quels indicateurs d'ambition ?	<i>Exemples d'indicateurs : nombre de bénéficiaires, implantation géographique, types de publics, types de services / produits,...</i>

Il est nécessaire d'être très au clair sur le type d'innovation dont il est question.

BON À SAVOIR


QUATRE STRATÉGIES D'INNOVATION



Il existe quatre stratégies d'innovation en fonction de la nature du projet :

- **Inventions** : nouveaux produits ou services,
- **Projets de transformation** : création d'un nouveau processus,
- **Projets d'extension** : adaptation du périmètre d'actions d'un produit ou service,
- **Projets d'optimisation** : adaptation de processus existants pour en améliorer le fonctionnement.

	Solutions (produit / service)	Processus
Nouvelles réponses	INVENTION	TRANSFORMATION
Adaptation de réponses existantes	EXTENSION	OPTIMISATION



STRATÉGIES D'INNOVATION

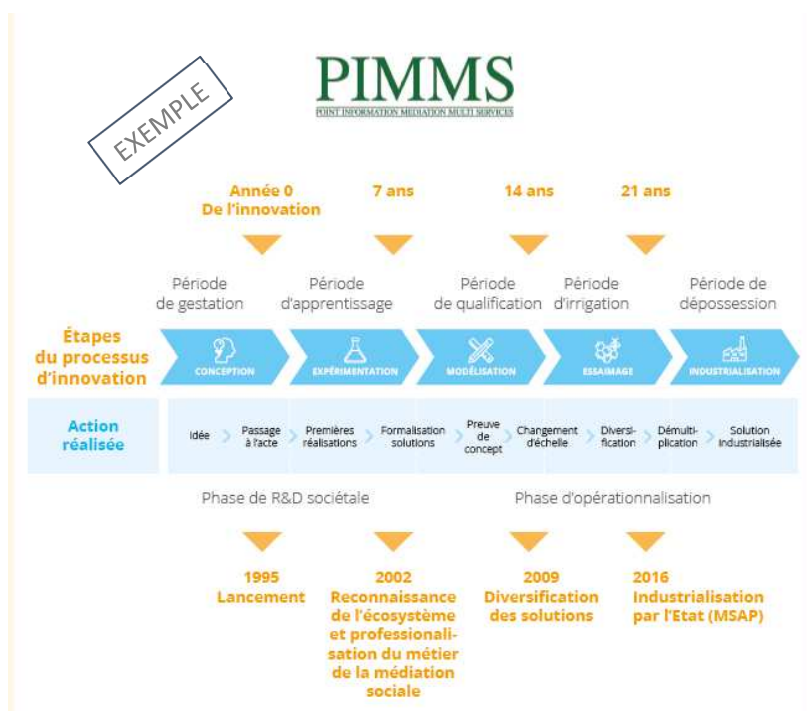
2/ Qualifier les 3 leviers de l'innovation

Il s'agit d'analyser la solution, la chaîne de valeur et le modèle socio-économique en tenant compte des évolutions nécessaires pour réaliser l'ambition.

La(les) solution(s)

Questions	Réponses
En quoi la solution actuelle répond-elle au périmètre à couvrir ?	<i>Indications de réponse : préciser les spécificités de la solution, détailler les arguments permettant de dire que la solution de la structure porteuse couvre le périmètre souhaité</i>
Quelles en sont les composantes intangibles ?	<i>Indications de réponse : dans la solution actuelle, quels sont les éléments qui ne peuvent pas évoluer au risque de la rendre moins pertinente ? ce sont des éléments qui devront être repris quelle que soit la ou les solution(s) complémentaire(s) à déployer</i>
Quelles sont les composantes qui pourraient évoluer / être adaptées pour répondre au périmètre non couvert par la solution actuelle ?	<i>Indications de réponse : au regard de la réponse précédente, quels sont les éléments qui peuvent être adaptés et repris dans d'autres solutions à déployer</i>

Il est important de comprendre que la solution est évolutive, et qu'elle se diversifie dans le temps. En faire le récit est donc un réel intérêt. Dans la recherche scientifique, plus que le seul « principe actif », c'est le carnet de recherche qui a de la valeur car il permet de comprendre le cheminement et les enseignements progressifs.



La chaîne de valeur

Il s'agit d'identifier les activités et acteurs à mobiliser aujourd'hui et demain.

Questions	Réponses
Quelles sont les différentes activités réalisées pour la mise en œuvre de la solution actuelle ?	<i>Indications de réponse : décrire les grandes tâches et actions nécessaires à la mise en œuvre de la solution</i>
Comment se cadencent-elles dans le temps ?	<i>Indications de réponse : préciser si, dans l'ensemble des tâches et actions à réaliser, il y a un ordre, un séquençement nécessaire. Si oui lequel ?</i>
Quels sont les acteurs impliqués dans ces différentes tâches ?	<i>Indications de réponse : cartographier les acteurs mobilisés en fonction des tâches et préciser leur rôle. Ce sont des acteurs internes à la structure porteuse. Ce sont aussi les acteurs externes qui peuvent intervenir en cours de processus</i>
Quelles évolutions en termes d'activités ?	<i>Indications de réponse : au regard du périmètre qui sera déterminé par la structure porteuse, préciser si des activités existantes doivent évoluer, si de nouvelles activités doivent être créées ? Préciser également s'il y a un changement dans le séquençement des tâches</i>
Quelles évolutions en termes d'acteurs impliqués ?	<i>Indications de réponse : au regard du périmètre qui sera déterminé par la structure porteuse, préciser si de nouveaux acteurs doivent être impliqués, préciser les rôles de chacun</i>

Equilibre entre l'apport au territoire et la réponse aux enjeux de chacune des parties prenantes

Avoir une vision claire de la diversité des parties prenantes est indispensable.

Il est aussi nécessaire d'identifier quel peut être à la fois la contribution et le retour sur engagement de chacun.

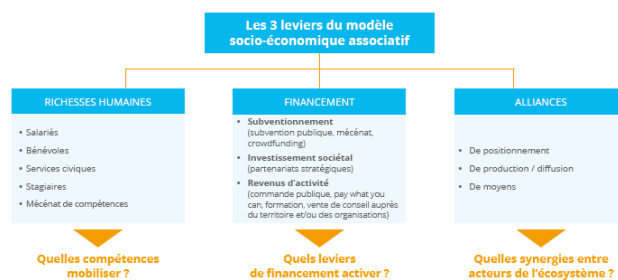
L'analyse détaillée du tableau ci-contre est disponible dans le référentiel « co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)

Parties prenantes du territoire	Apports au territoire	Apports pour l'acteur
Pouvoirs Publics	<ul style="list-style-type: none"> Partage politique Connaissance du territoire Financement de l'ingénierie Mobilisation / facilitation / action (animation territoriale, mise en réseau) Valorisation des initiatives 	<ul style="list-style-type: none"> Emulation du territoire Création de valeur économique Développement du bien social Développement de la qualité de vie Développement de l'attractivité du territoire
Associations	<ul style="list-style-type: none"> Connaissance du territoire et expertise domaine Engagement militant Mise en relation / mise en réseau Animation territoriale Moyens humains 	<ul style="list-style-type: none"> Développement / consolidation de l'activité Consolidation du modèle économique Mobilisation de compétences complémentaires R&D / innovation
Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> Expertise métier et connaissance du territoire Crédibilité dimension économique Moyens financiers, techniques et humains Mise en relation / mise en réseau 	<ul style="list-style-type: none"> Ancrage territorial / RSE Motivation des salariés Recrutement manuels R&D / innovation
Citoyens	<ul style="list-style-type: none"> Idees Enthousiasme Vision citoyenne Compétences 	<ul style="list-style-type: none"> Espaces de participation, conscientisation de l'engagement citoyens Qualité de vie territoriale Bien social
Universités	<ul style="list-style-type: none"> Capital académique Veille territoriale Capitalisation Mobilisation des jeunes (compétences, futurs porteurs de projets) 	<ul style="list-style-type: none"> Ancrage territorial Objets d'étude / recherche
Media	<ul style="list-style-type: none"> Repérage de projets Valorisation des initiatives 	<ul style="list-style-type: none"> Expériences cocreatives locales participatives

Le modèle socio-économique

Le modèle socio-économique est constitué de 3 leviers : les richesses humaines, les leviers financiers et les alliances. N'hésitez pas à consulter le document « Etat de l'art – modèles socio-économiques hybrides » accessible depuis un centre de ressources numériques dédié³.

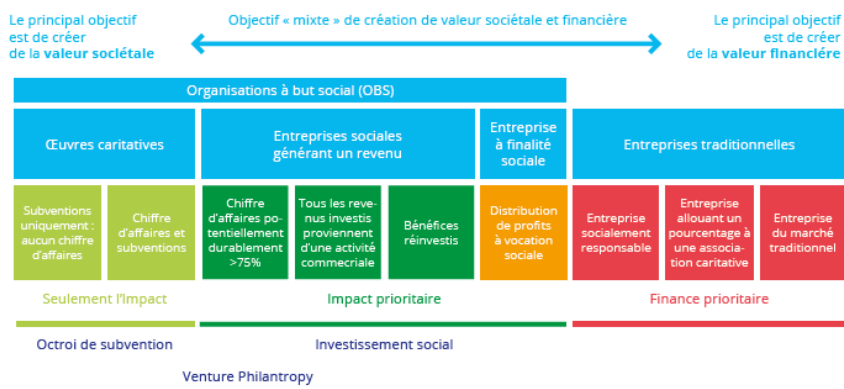
Il s'agit dans cette partie, de comprendre comment l'ambition va faire évoluer le modèle socio-économique sur lequel repose la solution actuelle.



Questions	Réponses
Quelles sont les richesses humaines mobilisées pour mettre en œuvre la solution actuelle ?	<i>Exemples : les richesses humaines sont des salariés, mais peuvent aussi être des bénévoles, des mécénats de compétences, des volontaires en service civique.</i> <i>Indications de réponse : Déterminer le poids des richesses impliquées pour chacune des activités</i>
Quelles sont les ressources financières mobilisées pour financer la solution actuelle ?	<i>Exemples : les ressources financières peuvent être des cotisations, des revenus d'activités (prestations / commandes publiques), des financements par des tiers publics / privés.</i> <i>Indications de réponse Déterminer le poids des ressources financières pour chacune des activités. Préciser si la solution actuelle est à l'équilibre financier</i>
Quelles sont les alliances en place ?	<i>Indications de réponse : les alliances peuvent être de alliances de positionnement (ex : plaidoyer commun), de production, de mutualisation de moyens. Quels sont les partenaires clés et pour quelles activités</i>
Quelles évolutions ?	<i>Indications de réponse : au regard de l'ambition, quelles évolutions en termes de richesses humaines, ressources financières nécessaires et alliances. Préciser les possibilités d'évolutions, des estimations.</i>

Il convient de bien identifier à la fois le modèle initial et le modèle cible du projet. La cartographie ci-contre, réalisée par EVPA, précise les 9 modèles économiques sur lesquels peuvent reposer les organisations.

Dans le cadre de l'innovation sociétale, il n'est pas rare qu'un changement s'opère au cours du processus d'innovation sociétale.



³ Centre de ressources « modèles socio-économiques associatifs » : <https://modelecoassociatif.wordpress.com/>

3/ Structurer le déploiement

Il s'agit de définir les conditions de mise en œuvre du déploiement.

Le(s) dispositif(s) cible(s)

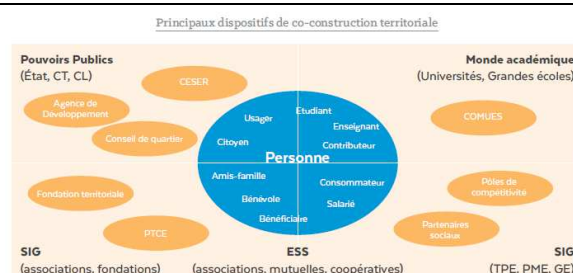
Questions	Réponses
Quel est le dispositif cible ?	<i>Indications de réponse : préciser le(s) organisation(s) impliquée(s), leurs missions respectives et les modalités de fonctionnement</i>
Comment est-il connecté à son écosystème ?	<i>Indications de réponse : indiquer les partenaires stratégiques et les principaux liens avec les parties prenantes structurantes pour la production, la diffusion et l'accompagnement de la solution</i>

Le modèle de gouvernance

Questions	Réponses
Quel est le modèle de gouvernance collective ?	<i>Indications de réponse : préciser les acteurs et les instances de gouvernance</i>
Comment les organisations partenaires seront-elles impactées ?	<i>Indications de réponse : indiquer les impacts pour les parties prenantes</i>

Pour plus d'information, voir le benchmark réalisé sur les modèles de gouvernance territoriaux (Le RAMEAU, janvier 2016), disponible sur le centre de ressources co-construction territoriale :

<https://coconstructionterritoriale.wordpress.com/>

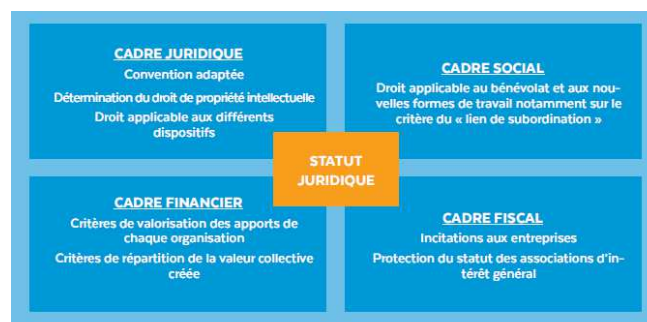


Le cadre technique de la solution

Questions	Réponses
Quels sont les aspects techniques ?	<i>Indications de réponse : préciser les spécificités juridiques, fiscales, sociales et d'accès au droit commun</i>

Pour plus d'information, voir l'étude réalisée sur les freins techniques aux alliances innovantes (CNAM-Le RAMEAU, septembre 2017), disponible sur le centre de ressources modèle d'investisseur sociétal :

<https://investisseursocietal.wordpress.com/>



Nous vous invitons maintenant à consulter le mode opératoire du kit « modèles d'investisseur sociétal » afin de connaître tous les outils disponibles pour aller plus loin. Vous le retrouverez sur la plateforme « l'innovation territoriale en actions ! ».