

# S'ENGAGER

## DANS UNE DÉMARCHE D'INNOVATION

---

Le guide des entreprises de l'Économie sociale et solidaire en changement d'échelle

---





---

# LE BESOIN DE **DÉVELOPPER** **DES INNOVATIONS SOCIALES** N'A JAMAIS ÉTÉ AUSSI FORT

On dit souvent que les entreprises françaises sont peu innovantes, et celles de l'économie sociale et solidaire (ESS) encore moins... Pourtant, les dernières statistiques montrent que les entreprises françaises innovent autant que la moyenne européenne. Et, au regard des nombreux enjeux sociaux et environnementaux présents en France et en Europe, le besoin de développer des innovations sociales n'a jamais été aussi fort.

L'économie sociale et solidaire se mobilise pour inventer de nouvelles solutions, innovantes et durables. La Caisse des Dépôts s'engage pour accompagner ces initiatives, soutenir le secteur, créer différents outils permettant l'accès au financement des entreprises de l'ESS et participer au développement de projets structurants qui conjuguent innovations sociale et territoriale.

Au travers des projets que nous soutenons directement ou indirectement nous constatons le caractère innovant des démarches portées par les entreprises de l'ESS. Nous sommes également confrontés aux interrogations des entrepreneurs : innover, qu'est-ce que cela veut dire pour une entreprise sociale ? À quel moment et comment s'y prendre ? Comment insérer, dans le projet de développement de l'entreprise, les différentes phases de l'innovation, de l'émergence de l'idée, au prototypage/démonstrateur et à la diffusion large ?

Voici quelques-unes des questions auxquelles ce guide tente de répondre avec des apports bibliographiques et des exemples pratiques.

Bonne lecture et inspiration !

*Marianne Faucheu*

RESPONSABLE DU PÔLE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE  
ET ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE  
GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS

# SOMMAIRE



AVANT  
PROPOS

P.06

## 1 COMPRENDRE L'INNOVATION SOCIALE

P.08

### INNOVATION SOCIALE, DE QUOI PARLE-T-ON ?

P.10

Définition

P.10

Caractérisation  
de l'innovation sociale

P.10

Différents acteurs engagés

P.11

### LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE L'INNOVATION

P.12

### LES PHASES DU PROCESSUS D'INNOVATION

P.14

## 2 RÉUSSIR SA DÉMARCHE

P.16

### LES ÉTAPES INCONTOURNABLES

P.18

#### CLARIFIER SES OBJECTIFS

P.19

Maximiser l'impact social

P.19

Renforcer  
la pérennité économique

P.20

Transformer l'organisation

P.21

#### ÉVALUER SES CAPACITÉS D'INNOVATION

P.22

Analyser son environnement

P.22

Identifier les ressources et  
les compétences mobilisables

P.23

#### DÉVELOPPER UNE CULTURE FAVORISANT L'INNOVATION

P.24

« L'innovation n'est pas une finalité, c'est un moyen pour développer l'impact social des entreprises de l'ESS. »

**CÉCILE LECLAIR**  
DIRECTRICE GÉNÉRALE  
DE L'AVISE



### 3 S'INSPIRER AVANT DE SE LANCER P.34

#### ADAPTER SON ORGANISATION

Principaux modes d'organisation P.25  
Quelques conseils P.26

#### MOBILISER DES FINANCEMENTS

Quels sont les principaux modes de financement pour les projets d'innovation ? P.28  
Vers quels dispositifs de financement se tourner ? P.30

#### 3 CONSEILS POUR RÉUSSIR SA DÉMARCHÉ P.32

#### INNOVER AVEC LES BÉNÉFICIAIRES

Pourquoi impliquer les bénéficiaires ? P.36  
Comment les impliquer ? P.36

#### INNOVER AVEC LES SALARIÉS ET/OU LES BÉNÉVOLES

Pourquoi impliquer les salariés et/ou les bénévoles ? P.40  
Comment les impliquer ? P.40

#### INNOVER AVEC LES START-UPS

En tant que grande entreprise de l'ESS, pourquoi collaborer avec des start-ups ? P.44  
En tant que start-up, pourquoi collaborer avec une grande entreprise de l'ESS ? P.44

#### INNOVER AVEC LES CHERCHEURS

Elargissement de la notion de R&D P.46  
Qu'est-ce que la R&D sociale ? P.46

# INNOVER POUR APPORTER DES SOLUTIONS NOUVELLES, EFFICACES ET DURABLES

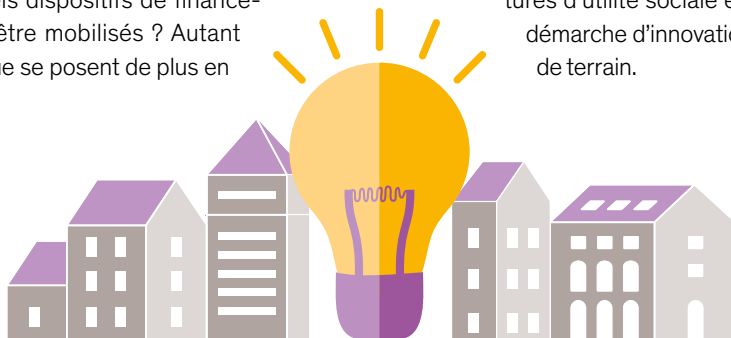
Ce qui réunit les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS), c'est avant tout la recherche d'un impact social. Dans un contexte où les défis sociaux et environnementaux deviennent de plus en plus pressants, les entreprises de l'ESS peuvent dupliquer leur projet sur de nouveaux territoires ou se doter de ressources suffisantes pour s'adresser à des bénéficiaires plus nombreux. Mais elles peuvent également imaginer et mettre en place de nouveaux projets : en bref, continuer à innover pour apporter des solutions nouvelles, efficaces et durables.

Mais comment une entreprise de l'ESS peut-elle s'engager dans une démarche d'innovation alors qu'elle a des activités et des modes de fonctionnement déjà bien établis ? Comment embarquer toutes ses parties prenantes dans cette nouvelle aventure ? Quels dispositifs de financement peuvent être mobilisés ? Autant de questions que se posent de plus en

plus de dirigeants d'entreprises de l'ESS. Bien plus qu'un effet de mode, les entreprises de l'ESS s'informent, s'outillent et s'organisent pour donner toutes les chances de succès à leurs projets d'innovation.

À destination de dirigeants ou de professionnels de l'ESS, ce guide n'a pas pour ambition d'apporter des réponses toutes prêtes mais de donner des points de repères, d'inspirer et de faciliter le passage à l'action : il présente les étapes incontournables pour faire évoluer les pratiques et structurer une démarche d'innovation, décrypte les conditions de réussite et propose des témoignages variés.

Réalisée par l'Avisé, cette publication s'appuie sur de nombreux échanges auprès d'une quinzaine d'acteurs : des experts, dirigeants de structures d'utilité sociale engagées dans une démarche d'innovation et autres acteurs de terrain.



---

« Face à l'ampleur des défis sociétaux à résoudre, les entreprises de l'économie sociale et solidaire doivent plus que jamais rester innovantes. Elles font face à des enjeux de transformation interne afin de rester performantes sur leur cœur de métier et démultiplier leurs impacts. Lancer et développer des démarches d'innovation est aujourd'hui primordial pour garder un coup d'avance et être demain les concepteurs incontournables de solutions pérennes aux problématiques sociales ! »

**Jérôme Saddier**

Président de l'Avise et Vice-président délégué du Crédit Coopératif



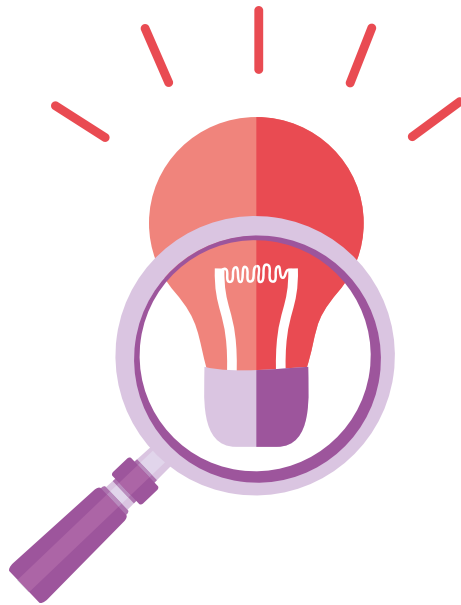
# 1

---

**COMPRENDRE**

L'INNOVATION  
SOCIALE

---



Innovation et innovation sociale, de quoi parle-t-on exactement ?  
Quels sont leurs points communs, leurs spécificités ?  
Une compréhension partagée de ces notions est indispensable  
pour faciliter le passage à l'action.

P10

**INNOVATION  
SOCIALE,  
DE QUOI  
PARLE-T-ON ?**

P12

**LES  
DIFFÉRENTES  
DIMENSIONS DE  
L'INNOVATION**

P14

**LES PHASES DU  
PROCESSUS  
D'INNOVATION**

# INNOVATION SOCIALE, DE QUOI PARLE-T-ON ?

## Définition

Bien que l'innovation sociale suscite un intérêt croissant depuis quelques années, elle continue de faire appel à des définitions plurielles. Une majorité s'accorde à dire qu'elle consiste à **élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux peu ou mal satisfaits auxquels ni l'État ni le marché ne peuvent répondre seuls.**

Cette publication s'appuie sur la définition de l'innovation sociale proposée par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) :

« L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, (...). Elles passent par un processus en plusieurs phases : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation. »

## Caractérisation de l'innovation sociale

Pour détecter, accompagner ou financer l'innovation sociale, encore faut-il savoir identifier le caractère socialement innovant d'un projet. Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire a formulé des orientations de caractérisation d'une innovation sociale. Il propose une grille de critères non hiérarchisés, conçus comme des points de repères. Plusieurs questions simples permettent de réaliser une analyse rapide d'un projet :

- Le projet apporte-t-il une réponse à un besoin social mal satisfait ?
- Le projet est-il expérimental et intègre-t-il une prise de risque ?
- Le projet est-il soucieux d'impliquer les acteurs concernés ?
- Le projet est-il générateur d'autres effets positifs ?

à lire



### MODE D'EMPLOI : L'INNOVATION SOCIALE.

Avisé, 2015. Disponible sur [www.avise.org/ressources](http://www.avise.org/ressources).

### CARACTÉRISATION D'UN PROJET OU D'UNE ACTIVITÉ SOCIALEMENT INNOVANTS

CSESS, 2017. Disponible sur [www.avise.org/ressources](http://www.avise.org/ressources).



# repère

NE PAS CONFONDRE INNOVATION ET AMÉLIORATION CONTINUE

Innovation et amélioration continue consistent à identifier et répondre à des besoins implicites et explicites des clients, utilisateurs ou bénéficiaires. Elles se distinguent essentiellement

par la manière dont elles sont menées. Alors que l'amélioration continue utilise les leviers de la gestion, du contrôle et de l'exécution de procédures pour améliorer les produits, les services

et les procédés, le processus d'innovation est plus aléatoire et les résultats peuvent être imprévus voire complètement surprenants. La prise de risque est également plus importante.

## Différents acteurs engagés

**En France, il existe dans le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), une longue pratique d'innovation sociale.** Les entreprises de l'ESS, et en particulier les associations, sont des laboratoires d'innovations sociales. Par leur proximité et leur connaissance approfondie des populations et des territoires, elles sont en capacité de détecter les besoins sociaux (et/ou environnementaux dans le cas de l'innovation sociétale) et d'y apporter des réponses à travers une démarche d'expérimentation. Mais les innovations sociales peuvent également être portées par d'autres catégories d'acteurs, notamment les citoyens ou les pouvoirs publics et également les entreprises classiques.

L'innovation sociale intervient dans des domaines variés : habitat, énergie, alimentation, environnement, économie circulaire, mobilité, santé, finance, etc.

## à noter

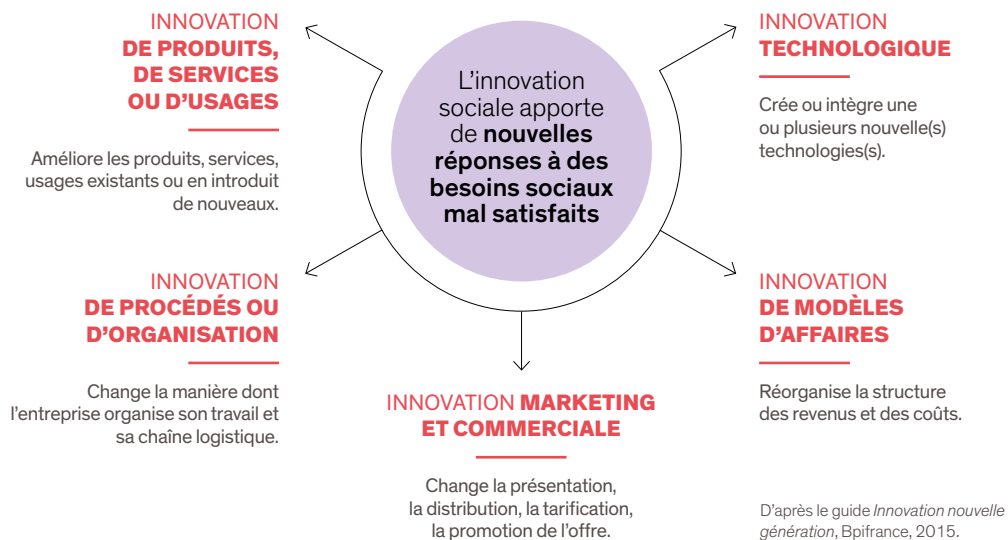


Dans ce guide, nous utiliserons le terme d'entreprise de l'ESS selon la définition issue de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'Économie sociale et solidaire (ESS). Les entreprises de l'ESS peuvent prendre de multiples formes (associations, coopératives, mutuelles, fondations ou entreprises sociales à statut commercial) et remplissent les conditions cumulatives suivantes : assurer une gouvernance participative, limiter la lucrativité, et poursuivre un autre but que le seul partage des bénéfices.

# LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE L'INNOVATION

L'innovation est devenue le maître-mot des entreprises du XXI<sup>e</sup> siècle. **Vecteur important de la stratégie des organisations, le terme est polysémique et sa définition varie selon les points de vue et le contexte dans lequel il est utilisé.**

Une manière de qualifier une innovation est de s'intéresser à la nature de la nouveauté qu'elle introduit. Le schéma ci-dessous identifie cinq dimensions possibles pour une innovation. Dans la pratique, l'innovation sociale n'intervient jamais seule, elle est toujours associée à une ou plusieurs de ces dimensions.



# focus

## QUAND PARLER D'INNOVATION FAIT PEUR...

Les acteurs engagés sur le terrain se sentent parfois éloignés de cette notion d'innovation. Pour éviter que votre démarche soit mal comprise ou suscite de la défiance, il est parfois nécessaire d'expliquer ce que vous

entendez par innovation sociale et de faire accepter ce terme : donnez des exemples concrets, mettez en situation vos interlocuteurs ou trouvez des synonymes (parlez plutôt de bonnes idées ou de nouvelles solutions).



## cas concrets

### ALENI, ENTRE INNOVATION SOCIALE ET INNOVATION ORGANISATIONNELLE

Inspiré de l'initiative Buurtzorg qui a révolutionné le soin infirmier à domicile aux Pays-Bas, ALENI est une entreprise sociale (labellisée ESUS) qui s'est donnée pour mission de réinventer le métier de l'aide à domicile en développant des communautés autonomes d'auxiliaires de vie. Elle

combine de manière intéressante une innovation sociale et une innovation organisationnelle. Au sein d'équipes composées d'une dizaine de personnes, les auxiliaires passent environ 1/2 journée par semaine à travailler au développement de la communauté (recrutement, gestion des

plannings, relations avec les bénéficiaires, etc.). Cette nouvelle forme d'organisation, totalement horizontale, permet de redonner aux auxiliaires le pouvoir sur leur métier, de rompre avec la solitude pour leur permettre de fournir une aide stimulante et humaine aux personnes âgées.

### ARES, UNE APPROCHE INNOVANTE DANS TOUTES LES DIMENSIONS DU MÉTIER

Pour ARES, groupe d'entreprises d'insertion dont la vocation principale est de favoriser l'insertion de personnes en situation de grande exclusion, il y a 4 manières d'innover :

- innover dans les activités, toujours en lien avec les acteurs institutionnels et économiques, pour identifier de nouveaux

gisements d'emploi adaptés à l'insertion ;

- innover dans les publics accueillis en identifiant ceux pour lesquels les solutions d'insertion existantes ne sont pas adaptées pour proposer et expérimenter d'autres formes d'accompagnement ;
- innover dans les métiers en créant et déployant des outils

innovants qui permettent de faire évoluer de manière différenciante les métiers et l'accompagnement socio-professionnel ;

- innover avec les partenaires en accompagnant entreprises, associations et collectivités pour les aider à devenir plus inclusives et innovantes socialement et à concrétiser leur stratégie RSE.

# LES PHASES DU PROCESSUS D'INNOVATION

Pour bien comprendre le concept d'innovation, il faut distinguer le résultat visé (produit, service, procédé, etc.) de l'action d'innover (processus qui permet de créer des innovations).

**Le processus d'innovation se modélise souvent en plusieurs phases.** Ce processus ne se déroule pas toujours de manière linéaire, il est influencé en continu par l'environnement et les parties prenantes impliquées.

## ÉMERGENCE

— Consiste à identifier un besoin social peu ou mal satisfait puis à élaborer une stratégie pour y répondre de manière innovante.



Identification du besoin



Élaboration d'une solution

## EXPÉRIMENTATION

— Peut se faire de manière formelle (procédure de test systématique accompagnée d'une évaluation) ou informelle (observer les effets d'une stratégie et l'ajuster en fonction des résultats).



## MODÉLISATION

— Consiste à formaliser les différentes étapes du projet pour faciliter son déploiement à grande échelle. Cette étape est importante pour permettre une large appropriation du projet par les parties prenantes.

## ÉVALUATION

— Désigne le processus visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une innovation sociale sur ses parties prenantes.



## repère

NE PAS CONFONDRE CRÉATIVITÉ, INVENTION, ET INNOVATION

Ces trois notions se complètent et peuvent être définies les unes par rapport aux autres. La créativité désigne la capacité des individus à créer de nouveaux projets.

L'invention naît d'un processus créatif et consiste à matérialiser une idée sous la forme d'un produit, d'un service, ou d'un procédé.

Une invention deviendra une innovation lorsqu'elle aura rencontré un marché et sera adoptée par son public.

### DIFFUSION

— Se fait au niveau local, régional ou national et consiste à développer l'innovation sociale à plus grande échelle pour en maximiser l'impact social.

### INSTITUTIONNALISATION

— Consiste à déployer la solution innovante à très grande échelle et à la faire adopter par la société dans son ensemble.



Pour une entreprise sociale, évaluer son impact permet – entre autres – de guider sa stratégie et de piloter son activité en s'engageant dans une démarche d'amélioration continue.

# 2

---

**RÉUSSIR**

SA

DÉMARCHE

---



Comment s'y prendre pour mener efficacement  
une démarche d'innovation ? Voici quelques points de repère  
pour vous aider avant de vous lancer.

P18

LES ÉTAPES  
INCONTOURNABLES

P19

CLARIFIER  
SES OBJECTIFS

P22

ÉVALUER SES  
CAPACITÉS  
D'INNOVATION

P24

DÉVELOPPER  
UNE CULTURE  
FAVORISANT  
L'INNOVATION

P25

ADAPTER  
SON  
ORGANISATION

P28

MOBILISER  
DES  
FINANCEMENTS

P32

3 CONSEILS  
POUR RÉUSSIR  
SA DÉMARCHÉ

# LES ÉTAPES INCONTOURNABLES

Si vous souhaitez vous engager dans une démarche d'innovation, soyez attentifs aux étapes suivantes :



**Ces étapes peuvent intervenir en parallèle et dans un ordre différent.** Elles seront impactées par l'organisation elle-même, les individus impliqués, et par l'environnement.



## focus

### ON NE PEUT PAS DÉCIDER D'ÊTRE INNOVANT DU JOUR AU LENDEMAIN

Multiplication des procédures ne laissant pas la place à l'initiative individuelle, rigidité de l'organisation, confidentialité poussée à l'extrême empêchant les idées de circuler... Les ennemis de l'innovation sont bien connus. Plusieurs principes

simples, tels que l'ouverture, l'agilité, la créativité, favorisent le développement d'une culture d'entreprise tournée vers l'innovation. Cela permettra aux idées d'aboutir et de donner des résultats. Mais on ne change pas ses pratiques du jour au

lendemain, cela prend du temps. Et les démarches d'innovation doivent être abordées de manière rigoureuse (cadrage, mobilisation des ressources et suivi sont souvent indispensables au bon déroulement du projet !).

---

# CLARIFIER SES OBJECTIFS

Vos objectifs peuvent être multiples et de différentes natures. **Les clarifier, avec l'appui de votre gouvernance, permet non seulement de donner un cap mais aussi d'expliquer votre démarche à vos différentes parties prenantes.** Ils vous guideront ensuite dans vos prises de décision. Trois principaux objectifs ressortent : maximiser l'impact social, renforcer la pérennité économique, transformer l'organisation.

## Maximiser l'impact social

Maximiser l'impact social constitue souvent la première motivation pour les entreprises de l'ESS. Cela guide les choix stratégiques qui jalonnent les grandes étapes d'avancement de la démarche d'innovation.

Selon votre situation, vous pouvez :

- Consolider votre impact social.
- L'optimiser (chercher la performance).
- L'améliorer (qualitativement).
- L'augmenter (quantitativement).
- Le démultiplier (le reproduire sur d'autres territoires).

En interrogeant de manière régulière la raison d'être de votre entreprise et l'impact social qu'elle souhaite créer, vous pourrez ouvrir de nouveaux champs d'innovation (nouvelles activités, nouveaux publics, etc.).

repère



L'impact social consiste en « l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général », selon le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire.

à lire



**DOSSIER THÉMATIQUE :  
IMPACT SOCIAL**

Avise, 2016. Disponible sur [www.avise.org/dossiers](http://www.avise.org/dossiers).

## Renforcer la pérennité économique

Dans les entreprises de l'ESS, **équation économique et équation sociale sont intimement liées**. La capacité de la structure à accomplir sa mission sociale dépendra de sa capacité à maintenir l'équilibre économique pour mener à bien son projet dans les meilleures conditions.

Bien que l'innovation soit un pari risqué supposant des ressources financières et humaines importantes pour un résultat incertain, on observe qu'elle constitue malgré tout un élément éminemment stratégique pour consolider les modèles économiques des entreprises. L'innovation permet de diversifier ses sources de revenus, d'optimiser ses procédés, ou encore de renforcer son positionnement sur un marché. L'innovation est alors perçue comme étant prioritaire pour assurer la pérennité économique de l'entreprise.

« Face aux évolutions des pratiques et des attentes et au développement de la concurrence sur nos activités, l'innovation sociale, pédagogique et technique est essentielle. Elle est dans l'ADN du groupe UCPA depuis plus de 50 ans et l'enjeu est de continuer à favoriser son développement. »

**ANNE RAMONDA**

DIRECTION DE LA STRATÉGIE ET  
DU MANAGEMENT DES RISQUES  
À L'UCPA



### cas concret

#### EQUIPHORIA, DE NOUVEAUX OUTILS POUR CONSOLIDER LE PROJET

L'Institut Equiphoria propose depuis 2012 des soins basés sur des techniques d'hippothérapie et d'équithérapie pour des personnes en situation de handicap. Labellisée Jeune Entreprise Innovante, Equiphoria mène de nombreuses actions de R&D pour démontrer la pertinence de cette approche non médicamenteuse et développer des dispositifs de soins. Parmi elles, la structure a conçu un simulateur équestre (au nom de « TESS » pour

*Therapeutic Equine Simulator System*). Ce robot permet la mise en condition des patients avant la monte, la prise de mesure et la désinhibition de patients impressionnés par le cheval. Ce nouveau dispositif permet non seulement de développer l'impact des programmes sur les bénéficiaires mais également de renforcer le modèle économique de la structure grâce à la création de valeur et à la possibilité d'une commercialisation.

---

## Transformer l'organisation

Vous pouvez également **envisager l'innovation comme un levier de transformation des pratiques internes de votre organisation**. Créer les conditions favorables à la mise en place de projets innovants suppose de réinventer les façons de travailler (plus d'agilité, plus de transversalité, etc.) et d'introduire par exemple des outils numériques qui facilitent le travail collaboratif.

Parce que l'innovation rompt avec la routine, qu'elle suppose de développer de nouvelles compétences et de nouveaux champs d'expertise, elle est porteuse de sens et source de motivation pour les équipes. Cette motivation est absolument stratégique pour la pérennité des entreprises.

## à lire



### REINVENTING ORGANIZATIONS, VERS DES COMMUNAUTÉS DE TRAVAIL INSPIRÉES

Frédéric Laloux présente de nouveaux modes d'organisation du travail et de management qui favorisent la créativité et la responsabilisation des collaborateurs.



## cas concret

### CROIX-ROUGE FRANÇAISE, FAIRE ÉVOLUER LES MODES DE FONCTIONNEMENT POUR MIEUX ACCUEILLIR LES PROJETS D'INNOVATION

Pour impulser plus facilement de nouveaux projets, la Croix-Rouge française a choisi de mettre en avant plusieurs principes, notamment :

- la transparence (partage pertinent d'information) ;
- la collégialité (travail en collaboration & transversalité) ;
- l'autonomie (mission et objectifs définis, formation) ;
- l'initiative (expérimentation, droit à l'erreur) ;
- la responsabilité (mesure d'impact, répartition des tâches claires).

# ÉVALUER SES CAPACITÉS D'INNOVATION

Comme dans les entreprises classiques, la capacité d'innovation des entreprises de l'ESS est déterminée par **deux types de facteurs** :

- **Les ressources investies dans le processus d'innovation** : les moyens humains, matériels ou financiers, mais également les savoirs et les savoir-faire spécifiques pour mettre en œuvre les stratégies d'innovation.
- **Les caractéristiques de l'entreprise et de son environnement** : sa capacité d'innovation pourra être influencée par sa taille, ses pratiques, sa culture ainsi que par son secteur d'activité, sa localisation géographique, le dynamisme de ses concurrents ou de ses partenaires, etc.

Évaluer ses capacités d'innovation consiste à analyser ces différents éléments. Cela peut s'avérer utile pour savoir si les conditions sont réunies pour engager une démarche d'innovation plus structurée, identifier les freins ainsi que les leviers à actionner pour les dépasser mais également manager le potentiel d'innovation de la structure.

## Analyser son environnement

Voici une liste non exhaustive de questions que vous pouvez vous poser pour analyser votre environnement :

- Comment est structuré votre secteur d'activité ? S'agit-il d'un marché émergent, en consolidation ou mature ?
- Quels seront les principaux enjeux de votre secteur d'activité dans les prochaines années ?
- Qui sont vos clients ou vos bénéficiaires ? Comment leurs besoins vont-ils évoluer dans les prochaines années ?
- Qui sont vos concurrents directs et indirects ? Quel est leur positionnement stratégique ?
- Quelles sont les spécificités de votre projet ? Quels sont vos facteurs de différenciation ?



La matrice PESTEL permet d'identifier les grandes tendances qui pourront représenter des opportunités ou des menaces pour l'activité de la structure.

## Identifier les ressources et les compétences mobilisables

Voici une liste non exhaustive de questions que vous pouvez vous poser pour évaluer les capacités d'innovation de votre entreprise :

- Êtes-vous au clair avec votre stratégie d'innovation ? Si elle existe, comment est-elle principalement diffusée ?
- Peut-on considérer que votre entreprise soit structurée de façon à favoriser l'innovation (en termes d'organisation du travail, de culture d'entreprise, de management, etc.) ? Considérez-vous que votre entreprise soit capable d'initier, piloter et organiser tout type de projets ?
- Sur quelles ressources et/ou compétences pouvez-vous vous appuyer pour répondre aux besoins de vos clients ou bénéficiaires ? Etre plus performant que vos concurrents ?
- Sur quels acteurs externes pouvez-vous vous appuyer si vous ne bénéficiez pas des ressources et/ou des compétences en interne ?

## à noter



Il existe des outils d'autodiagnostic des capacités d'innovation. À titre d'exemple, on peut citer celui développé par le cabinet STIM. Pour en savoir plus : [www.diagnostic.wearestim.com](http://www.diagnostic.wearestim.com)

## focus



### INNOVATION FRUGALE

Il est plus confortable d'avoir les moyens de ses ambitions en matière d'innovation. Néanmoins, il est possible d'innover avec peu de moyens. Par exemple, s'associer avec d'autres structures permet de réduire les coûts et de mutualiser les risques. Certaines organisations revendiquent la posture qui consiste à innover avec peu, on parlera d'innovation frugale. On définit l'innovation frugale comme l'art de transformer les contraintes en opportunités en créant des solutions ingénieuses avec peu de moyens.



## cas concret

### APF FRANCE HANDICAP, UN APPEL À INITIATIVES POUR IDENTIFIER LE POTENTIEL D'INNOVATION DE L'ASSOCIATION

APF France handicap, créée en 1933 et reconnue d'utilité publique, est une association nationale de défense des droits et de représentation des personnes en situation de handicap et de leur famille. L'association a toujours placé l'innovation au cœur de son action pour développer de nouveaux modes d'accompagnement ou de nouvelles réponses aux besoins des personnes. Souhaitant structurer sa démarche

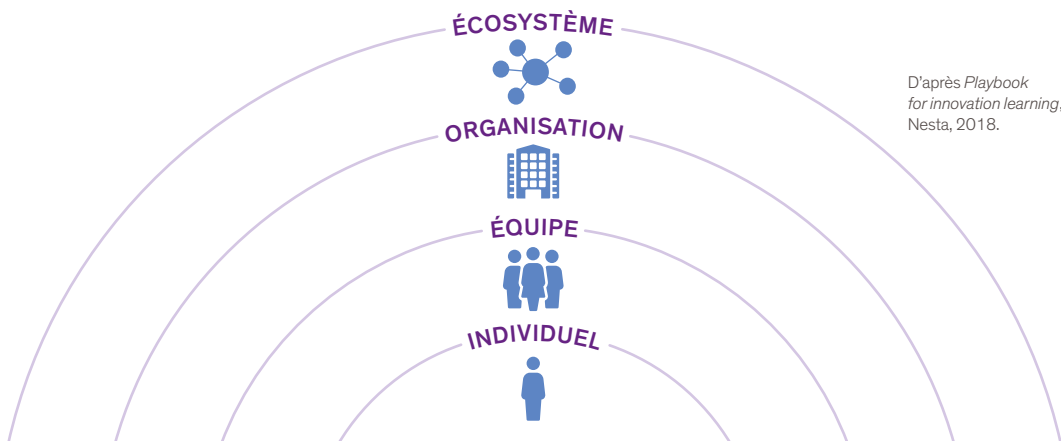
d'innovation, APF France handicap a d'abord analysé ses capacités d'innovation en lançant un appel à initiatives auprès de ses structures militantes pour identifier les projets innovants menés partout sur le territoire. Pendant deux années, 30 projets sont accompagnés et des coopérations sont suscitées entre eux. Un recueil des pratiques et projets inspirants pour le réseau doit favoriser leur déploiement.

# DÉVELOPPER UNE CULTURE FAVORISANT L'INNOVATION

Rarement formalisée, **la culture d'entreprise désigne l'ensemble des connaissances, des valeurs et des comportements partagés par la plupart des collaborateurs qui facilitent le fonctionnement d'une entreprise.** Elle résulte d'un complexe mélange entre plusieurs facteurs tels que la nature de l'activité, l'histoire de l'organisation, la personnalité du dirigeant, la gouvernance, etc.

La culture d'entreprise a une influence majeure sur la stratégie d'innovation notamment parce qu'elle peut créer, ou non, les conditions favorables à l'innovation.

Mais une entreprise n'est jamais isolée, elle agit au sein d'un écosystème. Et cela est encore plus vrai dans l'économie sociale et solidaire puisque toutes les parties prenantes (salariés, bénévoles, bénéficiaires, partenaires, territoires, etc.) sont impliquées dans les processus d'innovation sociale. Il est parfois nécessaire de faire un effort de rapprochement et de diffuser une même culture de l'innovation à tous les niveaux et de la mettre en cohérence avec la vision de l'entreprise (là où elle veut aller et comment elle veut y aller).



---

# ADAPTER SON ORGANISATION

Autre étape incontournable, celle de **la mise en place d'une organisation adaptée à sa stratégie d'innovation** pour multiplier les chances de réussite des projets d'innovation.

Notez que, parfois, c'est l'organisation de l'entreprise elle-même qui définit la stratégie d'innovation. Par exemple, une organisation fonctionnant en réseau aura intérêt à impliquer ses antennes dans la mise en place des projets et donc favorisera plutôt des démarches décentralisées.

*« L'innovation n'est pas un flash de génie. C'est un travail difficile. Et ce travail devrait être organisé comme une activité régulière de chaque unité de l'entreprise et ce, à chaque niveau de management. »*

**PETER DRUCKER** SPÉCIALISTE DU MANAGEMENT MODERNE

## Principaux modes d'organisation

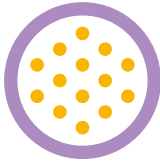
Plusieurs modes d'organisation sont habituellement modélisés :



**La structure externalise sa R&D ou ses projets innovants** et les confie à d'autres acteurs (laboratoires spécialisés, start-ups, etc.) qui peuvent exprimer tout leur potentiel d'innovation. Cette stratégie permet notamment à la structure de limiter les risques liés à sa démarche d'innovation mais l'enjeu est d'être suffisamment proche de ces acteurs pour qu'ils ne soient pas déconnectés de la stratégie d'innovation de l'entreprise.

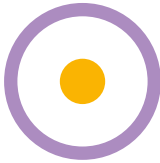


**Les projets d'innovation font partie de l'organisation mais sont considérés comme trop expérimentaux ou trop éloignés** du cœur de métier de l'entreprise pour être pleinement intégrés. Dans ce cas, les projets peuvent être soutenus par l'entreprise sans pour autant qu'elle ne salue les porteurs ou ne les intègre dans la vie de l'entreprise. On retrouve souvent cette configuration dans les organisations adverses au risque.



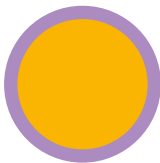
INNOVATION EN  
MODE PROJET

**Les projets d'innovation sont gérés en « mode projet »**, c'est-à-dire que la responsabilité de leur bonne conduite est entre les mains d'une équipe projet qui intègre les différents métiers de l'entreprise. Cette configuration est particulièrement adaptée pour des projets d'innovation complexes pour lesquels différentes compétences doivent être représentées.



INNOVATION  
CENTRALISÉE

**Une équipe spécialisée (pôle R&D ou pôle innovation) a la responsabilité de l'ensemble des projets d'innovation de l'entreprise.** Cette configuration est privilégiée pour des projets très techniques ou des projets qui exigent un fort niveau de confidentialité.



INNOVATION  
INTÉGRÉE

**Dans cette configuration, l'entreprise cherche à combiner l'innovation en mode projet et l'innovation centralisée.** Cette organisation laisse les équipes sur leurs activités courantes tout en pouvant être détachées à des projets, suivant les besoins. Parfois difficile à gérer opérationnellement, cette organisation est adaptée pour les projets d'innovation qui demandent une certaine souplesse en termes de mobilisation des équipes.

D'après Junginger (2009) et d'après *Playbook for innovation learning*, Nesta (2018).

## Quelques conseils

### Choisir un mode d'organisation adapté à ses besoins

Au lieu de faciliter le processus d'innovation, un mode d'organisation trop rigide ou non adapté aux besoins de la structure peut au contraire freiner l'innovation. Par exemple, lors de la phase d'idéation, il est souvent préférable de privilégier un découplage des équipes qu'une organisation en mode projet. Il est important également de se poser la question du nombre et de la nature des parties prenantes qui vont être sollicitées dans le processus d'innovation, ainsi que de son ancrage territorial (local, régional, national) et de son état (physique, dématérialisé, les deux) pour choisir un mode d'organisation optimal.

### Repenser les espaces de travail

De plus en plus d'entreprises prennent conscience que les espaces de travail peuvent contribuer à créer un environnement favorable à l'innovation et fluidifier le fonctionnement de l'organisation. Il ne s'agit pas seulement de

## à noter



### ESPACES PARTAGÉS

Les espaces partagés (bureaux, salles de réunion) peuvent accueillir vos équipes sur des périodes plus ou moins longues et leur laissent la possibilité d'échanger avec d'autres travailleurs dans un esprit d'ouverture. Pour trouver un espace adapté : [www.neo-nomade.com](http://www.neo-nomade.com)



## cas concret

### LE CAMPUS CROIX-ROUGE POUR MIEUX COLLABORER

Profitant du déménagement de son siège historique, la Croix-Rouge française a choisi de faire évoluer ses espaces de travail en cohérence avec sa démarche d'innovation. Grâce à différents espaces, le Campus Croix-Rouge revisite les modes de fonctionnement et facilite les interactions. Concrètement, l'association dispose désormais de :

- plus d'espaces dédiés au travail collectif pour conduire des projets en transversal ;
- plus de bureaux partagés pour faciliter le partage d'informations au quotidien ;
- plus de parties communes (ou « espaces de convivialité ») pour les échanges informels ;
- plus d'ouverture sur l'extérieur pour mieux interagir avec l'écosystème.

Consciente que mieux collaborer n'est pas qu'une question d'espace, la Direction déléguée

à la Stratégie et à l'Innovation de la Croix-Rouge française anime en transversalité un travail avec l'ensemble des autres directions pour faciliter l'appropriation de ces nouveaux lieux par les collaborateurs afin qu'ils les fassent vivre et évoluer en fonction de leurs besoins. L'enjeu est, avant tout, d'accompagner le changement des modes de travail pour créer de bonnes conditions aux projets d'innovation.

remplacer le mobilier, mais de créer des espaces ouverts vers l'extérieur, qui favorisent la créativité, les interactions et la transversalité. Cela se traduit par un aménagement selon les usages plutôt que selon les fonctions (par exemple, des espaces pour se concentrer seul, d'autres pour travailler en groupe, ou encore des espaces pour partager des temps informels) pour décloisonner les équipes et les inviter à circuler dans l'entreprise.

### Utiliser des outils collaboratifs

S'ils sont bien utilisés, les outils collaboratifs sont synonymes de simplification des processus, de gain de temps, de transversalité. Il existe de nombreux outils de gestion développés sous licence libre (on peut citer à titre d'exemple la plateforme Framasoft qui en propose plusieurs). Mais attention, les outils collaboratifs ne sont pas l'innovation ! Ce sont des outils facilitateurs, ils ne peuvent pas se suffire à eux-mêmes.

# MOBILISER DES FINANCEMENTS

Le lancement d'un projet d'innovation n'est pas un investissement comme un autre, notamment en raison de la part d'incertitude qui résulte de tout processus d'innovation. Pour faire face à ce risque inhérent, **sécuriser les financements est important.**

Avant toute chose, menez une étude pour estimer l'effort financier qu'il faudra consentir pour réaliser votre stratégie d'innovation et sur quelle période. Vous pourrez ensuite identifier les modalités de financement les plus adaptées.

## Quels sont les principaux modes de financement pour les projets d'innovation ?

Habituellement, on distingue trois modes de financement :

- **L'autofinancement** correspond aux ressources financières que l'entreprise peut mobiliser sans recours à un tiers (revenus issus de l'activité, épargne, etc.). Il s'agit d'un mode de financement considéré comme peu risqué car relativement stable dans le temps et qui présente l'avantage d'être mobilisable rapidement.
- **La dette** correspond à l'argent prêté par des créanciers à l'entreprise. Il peut s'agir de prêts contractés auprès de banques, d'avances remboursables ou de prêts à taux zéro auprès d'acteurs dédiés. À noter que les créanciers sont attentifs au risque de surendettement et évaluent ce risque en comparant le niveau de dette et le niveau des fonds propres et quasi-fonds propres de l'entreprise. Plus les besoins de financement sont conséquents, plus l'augmentation des fonds propres est généralement requise.
- **Les fonds propres (et quasi-fonds propres)** sont les ressources financières qui appartiennent durablement à l'entreprise et sont ainsi utiles pour financer des investissements importants et amorcer de nouveaux projets. Au-delà de la mobilisation de capital, les fonds propres peuvent être

## à noter



Bien souvent, ces différents modes de financement sont utilisés de manière simultanée pour financer des projets d'innovation. Il s'agit alors de réaliser des arbitrages pour maintenir un certain équilibre financier tout en limitant les risques.

---

« À chaque étape, attention à mobiliser le type de financements qui correspond au stade d'avancement de votre démarche d'innovation ! En phase de R&D et de pré-amorçage, privilégiez plutôt les financements non remboursables (subventions, crowdfunding en don, love money) ou les investissements de capitaux-risqueurs solidaires et patients (crowdfunding en equity, business angels). Les emprunts peuvent être mobilisés lorsque l'innovation entre en phase de commercialisation ; et à ce stade encore, attention à mobiliser des emprunts qui offrent des différés de remboursement suffisamment longs pour attendre le seuil de rentabilité, comme ceux de Bpifrance ou de France Active. »

**BLANDINE VULIN** CHARGÉE D'INVESTISSEMENT SOLIDAIRE, FRANCE ACTIVE

augmentés grâce à un résultat net positif (en mettant en réserve les excédents dégagés par l'activité), des subventions d'investissement, des dons, des cotisations, des legs de particuliers, du mécénat d'entreprise, des apports en capital de la part des actionnaires (dans le cas des entreprises de l'ESS de droit privé) ou via des titres associatifs.

à lire



**STRATÉGIE ET  
FINANCEMENT DES  
ENTREPRISES SOCIALES  
ET SOLIDAIRES**

Amandine Barthélémy,  
Sophie Keller et Romain  
Slitine, 2014. Cet ouvrage  
donne des conseils pour  
faciliter le financement de  
stratégies d'innovation.

## Vers quels dispositifs de financement se tourner ?

Les aides à l'innovation ont, pour la plupart, été conçues pour soutenir des approches technologiques et industrielles de l'innovation. Mais la prise en compte grandissante de l'impact social de l'activité économique ouvre aujourd'hui le champ de ces aides aux entreprises de l'ESS. Vous pouvez ainsi mobiliser :

- **les aides aux dépenses de recherche et développement des projets innovants** (Bpifrance, les Régions, l'Europe via le Fonds européen de développement économique régional) ;
- **les aides au développement économique** (Bpifrance) ;
- **Les aides au recrutement de chercheurs** pour renforcer les capacités de recherche et développement des petites et moyennes entreprises (Cifre) ;
- Ou encore **la défiscalisation des investissements de recherche et développement** via le label Jeune Entreprise Innovante (JEI) ou le crédit impôt recherche (CIR).

## à noter



### BÉNÉVOLAT ET MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

Le bénévolat et le mécénat de compétences permettent de mobiliser des volontaires aux compétences diverses et de se faire accompagner dans la mise en place d'une stratégie de développement ou d'innovation.

Pour en savoir plus : [www.passerellesetcompetences.org](http://www.passerellesetcompetences.org) & [www.probonolab.org](http://www.probonolab.org)



## cas concret

### LE RÉSEAU COCAGNE SOUTIEN LES ACTIVITÉS DE R&D

L'activité de R&D du Réseau Cocagne part du constat que de nombreuses structures adhérentes au Réseau développent des activités d'insertion socio-professionnelles innovantes et que certaines d'entre elles ont vocation à être mises en commun au sein du Réseau (par exemple sur la citoyenneté

alimentaire ou la structuration de filières locales). Ces activités sont à chaque fois spécifiques car elles sont liées à leurs territoires et aux parties prenantes qui les portent (acteurs professionnels, pouvoirs publics, structures associatives, consom'acteurs, etc.). Une commission R&D mutualise et capitalise ces expériences

d'innovations sociales, propose une analyse réflexive pour les porteurs de projets et organise les transferts de savoir-faire au sein du Réseau. Enfin, le Réseau finance ces initiatives grâce à des partenariats publics, privés et des donateurs particuliers.

Les Agences régionales d'innovation (ARI) qui aident les entreprises ou les futurs créateurs à structurer leur projet peuvent vous accompagner pour accéder à ces financements.

Certaines fondations soutiennent les démarches d'innovation sociale dans la mesure où l'innovation peut avoir un effet démultiplicateur de l'impact social créé par une entreprise de l'ESS. Restez attentifs aux thématiques d'intervention et/ou aux appels à projet lancés !

en  
ligne



[HTTP://LES-AIDES.FR/](http://les-aides.fr/)

Focus sur les aides à l'innovation : Pour permettre aux entreprises de trouver les aides financières et techniques adaptées à leur projet, les CCI mettent à leur disposition un site dédié qui recense l'ensemble des aides aux entreprises, du niveau local au niveau européen.

## focus

### UNE PRATIQUE ÉMERGENTE POUR FINANCER L'INNOVATION : LE FINANCEMENT PARTICIPATIF OU CROWDFUNDING

Le développement de plateformes numériques permet de diversifier les modes de financement privés, notamment le crowdfunding. Onnée et Renault (2013)<sup>1</sup> proposent la définition suivante : « Le financement participatif consiste pour un porteur de projet (quel que soit son statut : particulier, organisation marchande ou non marchande, etc.) à avoir recours aux services d'une plateforme de financement (généraliste ou spécialisée) afin de proposer un projet (finalisé ou non) auprès d'une communauté (large ou ciblée) de contributeurs qualifiés de soutiens (backers) en échange éventuellement de contreparties préalablement

définies ». Selon eux, le recours au crowdfunding présente plusieurs avantages en termes de management de l'innovation parce qu'il permet de tester l'intérêt du projet et se nourrir de l'énergie de la foule, d'obtenir des suggestions pour améliorer le projet ou encore se faire connaître et renforcer son capital sympathie auprès de la foule. Il faut néanmoins rester vigilant au temps qu'il est nécessaire de consacrer pour mener efficacement une campagne de crowdfunding ainsi qu'au risque de présenter un projet qui est encore à ses balbutiements.

(1) Onnée S. et Renault S. (2013), « Le financement participatif : atouts, risques et conditions de succès », *Gestion*, vol. 38, mars, p.54-65

# 3

## CONSEILS POUR RÉUSSIR SA DÉMARCHE



### Du soutien tu chercheras

Tout d'abord, **vérifiez que vous bénéficiez d'un fort soutien de la part des équipes dirigeantes et des instances de gouvernance pour mettre en place votre stratégie d'innovation.** Les décisions qui seront prises dans ce cadre peuvent avoir de fortes conséquences d'un point de vue stratégique ou financier, il est donc important de s'accorder sur les objectifs visés par la démarche. Comprenez quelle est leur vision et quelles sont leurs motivations intrinsèques.

Ensuite, **soyez à l'écoute de vos équipes.** N'hésitez pas à les impliquer pour construire collectivement la stratégie d'innovation de l'entreprise et à les solliciter pour la mettre en place. Pour cela, analysez leurs positions (facilitateurs, neutres, opposés), leurs compétences et savoir-faire pour pouvoir mobiliser les bonnes personnes au bon moment.

N'oubliez pas que vous pouvez mobiliser des compétences complémentaires à celles présentes en interne. Cette mobilisation peut être ponctuelle, le temps d'une expertise par exemple. Certaines compétences « pointues » sont indispensables au bon développement d'une innovation, sans que toutefois l'entreprise de l'ESS ait besoin de les avoir en permanence dans l'équipe.



## L'existant tu valoriseras

Pour éviter que votre démarche ne suscite de la défiance, **commencez par identifier et valoriser les projets innovants au sein de votre structure**. Vous pouvez réaliser un travail de capitalisation (description, mise en avant des bonnes pratiques, etc.), diffuser ces exemples à travers des guides, votre intranet, lors de formations, etc. et faciliter leur essaimage. Appuyez-vous sur ces projets pour en faire le socle de votre stratégie.



## Par petits pas tu avanceras

Plutôt que de lancer une démarche de grande envergure, **privilégiez dans un premier temps des projets simples à mettre en place**. Ces projets pilotes vont vous permettre, entre autres, de :

- **Mieux comprendre** comment votre structure réagit par rapport à l'innovation (vous évaluez plus précisément vos capacités d'innovation) ;
- **Expliquer** votre démarche et y faire adhérer vos parties prenantes ;
- **Mieux anticiper** les changements et les risques, mettre en place des actions préventives ou correctives pour la suite ;
- **Estimer** plus précisément les ressources dont vous avez besoin pour mettre en place votre stratégie d'innovation ;
- **Identifiez** vos chantiers prioritaires et n'oubliez pas de capitaliser sur vos succès !



# 3

---

**S'INSPIRER**

AVANT DE  
SE LANCER

---



Les démarches d'innovation ont une dimension stratégique forte. Pour intégrer cette complexité, s'inspirer d'expériences diverses peut être particulièrement utile avant de se lancer. Dans cette partie, nous nous concentrons sur plusieurs exemples qui illustrent des démarches variées et complémentaires.

P36

**INNOVER  
AVEC LES  
BÉNÉFICIAIRES**

P39

**INNOVER  
AVEC LES  
SALARIÉS ET/OU  
LES BÉNÉVOLES**

P43

**INNOVER  
AVEC LES  
START-UPS**

P46

**INNOVER  
AVEC LES  
CHERCHEURS**

# INNOVER AVEC LES **BÉNÉFICIAIRES**

## Pourquoi impliquer les bénéficiaires?

**Les entreprises de l'ESS se créent souvent pour répondre à un besoin exprimé par une catégorie de bénéficiaires.** S'intéresser à leurs avis, leurs recommandations ou leurs idées constitue dès lors un levier important pour créer plus d'impact social.

## Comment les impliquer ?

Il existe plusieurs modalités d'implication des bénéficiaires. On distingue généralement 4 degrés de contribution possibles<sup>1</sup> qui sont par ailleurs utilisées par de nombreuses entreprises du secteur classique :

- **La suggestion** : l'entreprise rassemble les idées, avis, opinions émis par les bénéficiaires.
- **La sollicitation** : l'entreprise fait appel aux bénéficiaires pour qu'ils donnent leurs avis ou leurs préférences lors de groupes de discussion (ou focus group).
- **La communauté** : l'entreprise fait appel aux bénéficiaires pour qu'ils participent eux-mêmes à la création d'un nouveau produit ou d'un nouveau service.
- **L'approche dédiée** : un espace dédié est mis en place pour faciliter les échanges entre les bénéficiaires et l'entreprise dans le cadre de projets d'innovation.

## à noter



Mener une démarche d'évaluation de son utilité sociale peut être utile pour comprendre les effets de ses actions sur ses bénéficiaires et ensuite améliorer son offre ou développer des activités complémentaires pour maximiser l'impact.

(1) Magne S., Lemoine J-F (2015), « Essai de classification des pratiques de co-création destinées à engager le consommateur dans le processus de design-management », 6<sup>e</sup> Rencontre du Groupe de recherche thématique « Innovation » de l'AIMS, septembre, Strasbourg.



## cas concret

### UCPA, DÉVELOPPER DES ACTIVITÉS EN ADÉQUATION AVEC LES BESOINS DES BÉNÉFICIAIRES

L'innovation revêt une véritable dimension stratégique à l'UCPA : d'une part pour offrir une éducation sportive de qualité tout en étant accessible au plus grand nombre et, d'autre part, pour développer son utilité sociale. L'UCPA a d'abord cherché à comprendre en quoi consistait précisément son utilité sociale, comment elle la créait et pouvait encore la développer. Ce

travail s'est déroulé entre 2015 et 2018 sous la Direction de l'Institut de Recherche sur l'Utilité Sociale (Université catholique de Paris) en partenariat avec l'IAE de La Sorbonne et l'Université de Rennes. Il s'est fondé sur un dialogue pluraliste avec une implication forte de la gouvernance et de la direction de l'association ainsi que sur un groupe composé d'acteurs

internes et de parties prenantes. Elle s'est ensuite dotée de moyens lui permettant de mesurer et de piloter sa performance en matière d'utilité sociale. Cette prise de recul s'est avérée être une nécessité pour évaluer si les actions menées génèrent effectivement un impact ou s'il fallait se remettre en question. C'est une démarche qui pousse à évoluer et à innover.



## repère

### CROWDSOURCING, KÉSAKO ?

Selon Burger-Helmchen et Pénin (2011), le crowdsourcing consiste à solliciter la foule (crowd) pour capter des idées ou réaliser certaines tâches. Bien que le phénomène soit ancien, son essor est fortement lié

au développement du Web 2.0 qui facilite la mise en relation d'un grand nombre d'acteurs dispersés (Cardon, 2006). Il s'agit d'un appel ouvert c'est-à-dire non-discriminatoire. L'hétérogénéité porte ici sur

plusieurs paramètres dont l'importance peut varier en fonction de ce qui est demandé à la foule : connaissances, temps à consacrer, langues pratiquées, etc.

# 3 questions à Makesense

ALIZÉE LOZAC'HMEUR, CO-FONDATRICE DE MAKESENSE

## QU'EST-CE QU'UNE COMMUNAUTÉ D'INNOVATION ?

L'innovation naît à la croisée des regards, des perspectives, des compétences et des expériences. Ce n'est pas un processus linéaire, il se déroule par à-coups, par association et chocs d'idées ! Une communauté permet des échanges continus entre des personnes partageant des idées sur un sujet qui les réunit. Sans hiérarchie et sans contrôle, elle favorise des connexions imprévues et des passages à l'action spontanés. L'activation de cette intelligence collective permet de créer des projets au plus près des besoins actuels et futurs.

Makesense est elle-même une communauté de volontaires, d'entrepreneurs et d'organisations qui

agissent ensemble pour résoudre les défis sociaux et environnementaux de leur société. Depuis sa création en 2010, le modèle de Makesense a été pensé puis développé et a évolué par la contribution de ses membres !

D'autres exemples plus classiques montrent en quoi une communauté d'innovation s'avère utile dans une stratégie d'entreprise :

Chez Danone, nous avons mis en place une communauté réunissant des salariés et des partenaires de l'ESS pour accélérer l'innovation dans les champs des émissions de carbone et de l'approvisionnement en matières premières.

Chez VINCI, la communauté ecowork permet de faire travailler ensemble collaborateurs et universitaires dans l'objectif de co-concevoir la ville durable du futur.

Ces communautés ont le pouvoir de faire naître des terrains de jeu fertiles et créatifs entre des acteurs qui ont tout à construire ensemble. Ils trouvent dans la communauté un but commun, des outils pour l'atteindre et des pairs motivés. De ce fait, l'innovation peut être rendue accessible à tous, par la co-construction avec les bénévoles, les bénéficiaires et toutes les parties prenantes ; la pertinence des idées n'en sera que meilleure !

## EN QUOI LE DIGITAL EST UN ACCÉLÉRATEUR DE L'INNOVATION ?

Le digital est un moyen d'optimiser une partie de son activité et de faciliter le travail de ses équipes en interne. C'est un outil formidable pour engager plus facilement et largement les personnes, qui sont toutes connectées ! Il permet de créer une relation plus fréquente, plus souple, plus facile et d'augmenter le nombre de personnes impliquées. On peut alors traiter plus de volume avec moins de ressources, on gagne en efficacité.

Makesense s'est appuyé sur le digital depuis sa création pour se développer. Rien n'aurait été possible sans un appui des réseaux sociaux pour diffuser les méthodologies et pour engager les bénévoles autour du monde. Aujourd'hui, nous développons nos processus pour automatiser la gestion des communautés bénévoles. Toutefois, le cœur de notre modèle reste la rencontre de nos membres dans la vie : le digital n'est qu'un outil pour faciliter et démultiplier ces rencontres.

Chez Société Générale par exemple, nous avons diffusé un appel à projet pour identifier des projets de start-ups en interne en nous appuyant sur le digital et sur les collaborateurs. En mêlant des événements en ligne et hors ligne, et avec l'aide de 100 ambassadeurs que nous avons formés, nous avons atteint plus de 15 000 collaborateurs qui ont imaginé plus de 600 concepts. Ici, grâce à un savant dosage de communauté et de digital, l'innovation est devenue l'affaire de tous.

## UN CONSEIL POUR LES ENTREPRISES QUI SOUHAITENT SE LANCER

Le digital peut également dénaturer une communauté, en la déshumanisant. Il peut entraîner, si l'on n'y prête pas attention, une perte de qualité humaine du service rendu. L'automatisation des processus doit donc se réaliser en parallèle de leur

amélioration pour assurer un meilleur engagement de sa communauté. Globalement, ne perdons pas de vue que les communautés, le digital et l'innovation restent des moyens. Dans la société de demain, n'oublions pas la finalité de nos

actions, le Pourquoi : à quel problème va-t-on répondre ? Car vos collaborateurs, vos bénévoles et vos bénéficiaires sont à la recherche d'une innovation qui a du sens.



# repère

LES LIVING LAB, LABORATOIRES D'INNOVATION OUVERTE

Laboratoire d'innovation ouverte, le *living lab* place le bénéficiaire au cœur du dispositif afin de concevoir et de développer des produits et/ou des services innovants répondant aux attentes

et besoins de société. Le *living lab* est avant tout un espace qui implique le bénéficiaire dans la phase d'identification du besoin mais également de conception et de test où l'utilisateur final

interroge la portée sociale, culturelle ou environnementale de l'offre. La certification « *Living Lab* » est accordée par l'association ENoLL (European Network of Living Labs).



## en un coup d'œil

### AVANTAGES

- Permet de mieux identifier les besoins des bénéficiaires et donc de maximiser l'impact social de ses activités.
- Réduit le risque de développer un produit ou un service peu ou mal adapté aux besoins des bénéficiaires.
- Valorise les bénéficiaires et crée une relation de confiance avec l'entreprise.

### BONNES PRATIQUES

- Créer des espaces de discussion dédiés pour échanger avec les bénéficiaires (groupes d'échanges, plateformes en ligne, boîtes à idées...).
- Être transparent sur les intentions de l'entreprise pour ne pas générer des attentes qui ne pourront pas être satisfaites.
- Être attentif aux évolutions des besoins des bénéficiaires.
- Aborder librement les questions de propriété intellectuelle avant d'entamer la démarche.
- En cas de ressources limitées, se concentrer sur une catégorie de bénéficiaires.

### INCONVÉNIENTS

- Suppose d'être transparent sur les ambitions stratégiques de l'entreprise auprès d'un nombre important de personnes (risque de divulgation d'informations confidentielles).
- Nécessite des ressources humaines et financières importantes (création d'une plateforme ad hoc, communication autour de la consultation, traitement des idées, etc.).

### ÉCUEILS À ÉVITER

- Ouvrir la consultation à tous les bénéficiaires permet de collecter un grand nombre d'idées. Le risque est de ne pas avoir suffisamment de temps pour étudier toutes les propositions.
- Récouter les avis ou suggestions des bénéficiaires sans les associer aux phases de prototypage et de développement des innovations sociales.

# INNOVER AVEC LES **SALARIÉS** ET/OU LES **BÉNÉVOLES**

## Pourquoi impliquer les salariés et/ou les bénévoles ?

- **Dimension économique et sociale** : au contact régulier avec le terrain, les salariés ou les bénévoles peuvent apporter des idées pertinentes et innovantes pour répondre aux besoins des bénéficiaires ou améliorer les pratiques.
- **Dimension RH** : en associant les salariés et les bénévoles à la stratégie, l'entreprise répond à leurs aspirations (sens, reconnaissance, amélioration de la qualité de vie au travail, etc.) ce qui booste leur engagement et leur motivation.
- **Dimension organisationnelle** : impliquer les salariés ou les bénévoles dans le processus d'innovation permet également de développer de nouvelles manières de travailler (coopération, transversalité, management participatif) ce qui contribue à la transformation des organisations.

## Comment les impliquer ?

Il existe plusieurs modalités d'implication des salariés et des bénévoles possibles :

- **Impliquer les salariés dans l'émergence d'idées** : en organisant des ateliers de réflexion ouverts à tous les collaborateurs, en leur proposant de réaliser une veille.
- **Favoriser le développement de projets innovants portés par les salariés ou les bénévoles eux-mêmes**. On parlera alors d'intrapreneuriat. L'intrapreneuriat correspond à la démarche qui consiste pour un membre d'une organisation à porter un projet innovant tout en restant salarié pendant une période déterminée à l'avance. Une fois développé, ce projet pourra s'intégrer aux activités courantes de l'organisation ou s'en détacher complètement.

# 3 questions à Siel Bleu

**PAULINE SCHELL**, RESPONSABLE INCUBATEUR

## COMMENT SIEL BLEU IMPLIQUE-T-IL SES SALARIÉS ?

Créé il y a plus de 20 ans, Siel Bleu a pour mission de rendre l'activité physique accessible et adaptée à chacun, quelle que soit sa fragilité (physique, cognitive ou sociale). La diversification des outils et la diversification des publics sont donc deux enjeux stratégiques de l'innovation pour le Groupe Associatif Siel Bleu. Ce dernier s'est développé notamment grâce à l'implication et à la créativité spontanée de ces salariés au quotidien. Afin de formaliser et renforcer les démarches de recherche et d'innovation, il a été décidé de lancer l'Institut Siel

Bleu en 2015, qui a pour objet l'étude, la diffusion et l'élaboration de nouvelles pratiques de santé. L'Institut abrite notamment un incubateur interne qui permet de développer des projets issus d'expériences ou de demandes émanant du terrain. Après une sélection via un questionnaire, 2 à 3 porteurs de projets rejoignent l'incubateur chaque année. Ils sont accompagnés par un référent (un salarié ou consultant extérieur en pro bono) et leur temps de travail est aménagé pour pouvoir suivre le parcours (1/2 journée par semaine sur 3 ou 6 mois).

Le processus se structure en plusieurs phases :

- Phase de modélisation : création du projet et des outils nécessaires à sa mise en place et à sa généralisation ;
- Phase d'expérimentation sur un territoire restreint ;
- Phase de dissémination : à partir du bilan quantitatif et qualitatif de l'expérimentation, des modifications du programme sont réalisées puis une stratégie de diffusion à plus large échelle est définie et mise en place.

## QUELS SONT LES PRINCIPAUX ENJEUX AUXQUELS VOUS ÊTES CONFRONTÉS ?

L'innovation se fait au quotidien sur le terrain (grâce à l'esprit d'expérimentation de l'association, à l'autonomie laissée aux équipes, à l'ouverture du management, etc.). L'enjeu pour l'incubateur est de favoriser cet esprit d'initiative et de rendre accessible les projets accompagnés à l'ensemble des salariés de Siel Bleu afin de les reproduire sur leur territoire.

Par exemple, Gym autour de la table, programme d'activités physiques adaptées à des personnes très dépendantes, a vu le jour en 2011. À l'époque, peu de programmes permettaient d'intervenir auprès de ce public. L'incubateur a permis au porteur de projet de développer un projet qui lui tenait à cœur, de créer des supports

pour partager avec l'ensemble des Sielbleusiens. Depuis l'ensemble des départements se sont appropriés cette pratique pour la mettre en place et plus d'une vingtaine de projets innovants en terme d'outils, d'activités ou de publics touchés ont suivi.

## UN CONSEIL POUR LES ENTREPRISES QUI SOUHAITENT SE LANCER ?

S'entourer des bonnes personnes est essentiel. Si vous ne disposez pas de toutes les compétences en interne, n'hésitez pas à faire appel à des

spécialistes qui pourront vous aider à progresser. N'hésitez pas à faire bouger les lignes dans la communication interne, en expérimentant sans chercher le mode

de faire idéal et à formaliser la démarche tout de suite.

# 3 questions à Emmaüs France

MÉDÉRIC JACOTTIN, RESPONSABLE INNOVATION ET PARTENARIATS

## POURQUOI AVOIR LANCÉ UN PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT EN INTERNE ?

Au départ, il y a un constat : la précarité ne cesse d'augmenter et de se diversifier. Emmaüs doit donc augmenter sa capacité à lutter contre la pauvreté en développant et diversifiant ses activités et en proposant des alternatives crédibles, ambitieuses et viables. Depuis sa création, le mouvement Emmaüs présente un fort potentiel d'innovation pour de nombreuses raisons : grande autonomie laissée à nos structures, forte capacité

d'autofinancement et à mobiliser des ressources, positionnement sur des secteurs en plein développement (réemploi, économie circulaire...), etc. Depuis toujours, ces innovations émanent de nos structures mais il est apparu nécessaire ces dernières années de structurer l'accompagnement de l'innovation au niveau national afin de maximiser notre impact social et d'exploiter pleinement notre potentiel d'innovation. En effet, l'innovation

nécessite une organisation, des expertises, des ressources humaines et financières, des partenaires qu'il est difficile de mobiliser à l'échelle d'une structure. Il est essentiel de mutualiser les ressources et idées, de capitaliser et de coopérer en interne et en externe afin d'économiser du temps, de l'argent et de l'énergie, et d'éviter de « réinventer la roue ».

## QUELS SONT LES PRINCIPAUX ENJEUX AUXQUELS VOUS ÊTES CONFRONTÉS ?

Le mouvement Emmaüs est très diversifié, répondre aux besoins d'accompagnement de toutes nos structures est une gageure. Nous avons donc décidé de proposer plusieurs modalités d'accompagnement (appels à projets, identification et essaimage d'activités innovantes, incubation de projets, accompagnement sur mesure, etc.) afin de répondre au mieux à leurs enjeux et besoins. Nous avons par ailleurs un enjeu d'équité au sein de notre mouvement. Il nous

faut être vigilants à faire en sorte que l'innovation ne soit pas réservée à une petite « élite » de structures, avec des équipes dynamiques et capables d'attirer les bons financements. Au sein de la mission innovation d'Emmaüs France, nous souhaitons que l'innovation sociale soit accessible à tous au sein de notre mouvement : cela implique de consacrer plus de ressources à l'accompagnement de projets innovants portés par de « petites » structures, par des bénévoles, etc.

Enfin, nous avons évidemment un enjeu de financement et de modèle économique à long terme de l'accompagnement de l'innovation : mobiliser des ressources internes (mais au détriment d'autres activités), travailler avec des partenaires (mais qui souhaitent soutenir des projets spécifiques et sur un temps souvent réduit), chercher des partenaires qui acceptent de soutenir globalement la démarche d'innovation (mais ils sont très rares), etc.

## UN CONSEIL POUR LES ENTREPRISES QUI SOUHAITENT SE LANCER ?

J'aurai le même conseil que pour les porteurs de projet : il faut commencer petit et rêver grand. Deux mots clés résumant la démarche de création de la mission innovation d'Emmaüs France :

- Une grande humilité, car nous sommes partis de quasiment rien, avons énormément de choses à apprendre, et

nous ferons de nombreuses erreurs en chemin. C'est pour cela que nous avons résolument choisi une approche agile, « test and learn ».

- Une grande ambition, car nous sommes condamnés à être ambitieux pour répondre aux défis énormes auxquels notre société fait face en

termes de lutte contre la précarité. Au regard des tendances actuelles, nous pouvons considérer que nous avons 20 ans, 30 ans au mieux, pour changer radicalement le monde et sommes donc condamnés à être ambitieux.



## en un coup d'œil

### AVANTAGES

- Constitue une solution « gagnant-gagnant » pour l'entreprise et pour les salariés et/ou bénévoles.
- Permet d'adopter une approche plus agile de l'innovation.
- Favorise le développement de nouveaux modes de fonctionnement dans l'organisation (décloisonnement des équipes, ouverture, agilité, etc.).

### BONNES PRATIQUES

- Définir clairement le périmètre de la sollicitation.
- Bénéficier d'un portage politique fort de la part du conseil d'administration qui permet aux salariés et/ou aux bénévoles de dégager du temps pour ces projets et d'être soutenus.
- Dans le cas des programmes d'intrapreneuriat, il est important de monter en compétences sur l'accompagnement de projets (au-delà des aspects techniques, travailler sur sa posture d'accompagnateur) ou s'entourer de spécialistes qui constituent un pool d'experts à mobiliser en fonction des besoins spécifiques des projets.
- Adopter une approche agile dans le développement de produits ou de service c'est-à-dire tester le projet plusieurs fois avant de le lancer.

### INCONVÉNIENTS

- Nécessite des ressources humaines et financières importantes (coordination, création d'une plateforme ad hoc, communication autour de la consultation, traitement des idées, etc.).
- Dans le cas de l'intrapreneuriat, si le salarié ou le bénévole est détaché de ses activités courantes, il faudra trouver une solution pour le remplacer.

### ÉCUEILS À ÉVITER

- De toute évidence, peu de projets sont déployés à l'issue de programmes d'intrapreneuriat. Mais ce qui compte ce n'est pas tellement le résultat, mais plutôt le chemin pour y arriver et les transformations induites dans l'organisation (mixité des équipes, évolution de la culture d'entreprise, ouverture, etc.).
- Dans le cas d'une grande quantité d'idées ou de candidatures pour les programmes d'intrapreneuriat, il faut pouvoir gérer la déception des participants dont les projets n'ont pas été retenus ou n'ont pas abouti. Le droit à l'erreur doit aussi être accepté.
- Dans le cas des programmes d'intrapreneuriat, la sélection ne doit pas uniquement s'opérer sur les idées mais aussi sur l'équipe qui porte le projet (soyez attentifs au savoir-être ou *soft skills*).

# INNOVER AVEC LES **START-UPS**

## **En tant que grande entreprise de l'ESS, pourquoi collaborer avec des start-ups ?**

Rarement utilisé de manière exclusive, le rapprochement des grandes entreprises de l'ESS avec des start-ups est une stratégie d'innovation qui peut être complémentaire à d'autres démarches.

Dans la plupart des cas, les entreprises font le choix d'externaliser une partie de leur R&D ou de leur processus d'innovation pour développer de nouveaux produits ou de nouveaux services à moindre coût. Mais les entreprises de l'ESS ont d'autres avantages à tirer de ces collaborations, comme :

- L'identification et le suivi de solutions innovantes (fonction de veille) ;
- Le développement accéléré de ces innovations à travers des expérimentations terrain et grâce à l'agilité des porteurs de projet ;
- La confrontation avec de nouvelles manières de penser et de travailler qui contribuent au décloisonnement des équipes et à la transformation interne de l'organisation.

## **En tant que start-up, pourquoi collaborer avec une grande entreprise de l'ESS ?**

Les start-ups peuvent également trouver plusieurs intérêts à collaborer avec une grande entreprise de l'ESS bien implantée sur le territoire :

- Bénéficier de la visibilité et de la crédibilité que peut apporter l'entreprise ainsi que de son réseau de partenaires, de bénéficiaires ou de salariés ;
- Bénéficier d'un hébergement et de services dédiés comme, par exemple, un accompagnement collectif ou individuel ;
- Pouvoir réaliser des tests grandeur nature en s'appuyant sur l'expertise et l'écosystème de l'entreprise.



## cas concret

### PHENIX A LANCÉ LE PHENIX LAB ET PHENIX IMPACT

Entreprise sociale créée en 2014, PHENIX s'est donnée la mission ambitieuse de lutter contre le gaspillage, visant un objectif de « zéro déchet », en accompagnant les grandes enseignes dans l'anticipation, le traitement et la redistribution des invendus et des surplus. L'entreprise s'est rapidement intéressée à la création de filières de valorisation pour aller encore plus loin dans la réduction du gaspillage et donner une seconde vie aux produits qui ne peuvent pas être absorbés par les filières d'économie circulaire existantes (vente à prix réduit au consommateur, don aux

associations, alimentation animale, etc.). Alors en pleine croissance, PHENIX ne pouvait pas dégager suffisamment de temps pour internaliser cette R&D également intensive en capital. La structure a donc fait le choix de s'appuyer sur des projets qu'elle accompagnerait pour structurer ce nouveau marché et rester ouverte à toute opportunité de développement commercial. PHENIX a créé en 2016 l'association PHENIX LAB, incubateur pour des initiatives entrepreneuriales qui participent à la lutte contre le gaspillage. Une vingtaine de projets a été accompagné, plus de la moitié ont

lancé avec succès leur projet. PHENIX a créé en 2017 PHENIX IMPACT dont l'objectif est de créer des synergies entre les activités de PHENIX et celles de start-ups matures. En contrepartie de cet accompagnement, celles-ci concèdent une partie de leur capital (environ 5%) à PHENIX IMPACT. Deux projets sont déjà accompagnés : Graapz (vente au consommateur des fruits et légumes en fin de vie dans les supermarchés de proximité) et NoFilter (jus antigaspi fabriqué à partir de fruits déclassés). Les deux pépites de l'économie circulaire sont extrêmement prometteuses.



## en un coup d'œil

### AVANTAGES

- S'appuyer sur des structures agiles pour explorer des poches d'innovation à moindre coût (et donc à moindre risque).
- Réaliser une veille et rester ouverts à de nouvelles opportunités.
- S'inspirer d'autres modes de fonctionnement pour transformer son organisation.

### BONNES PRATIQUES

- Prendre le temps de se connaître, comprendre les spécificités de chaque acteur et respecter les singularités de chacun.
- Favoriser une vision commune pour développer des synergies.
- Développer les compétences d'absorption des entreprises pour leur permettre d'intégrer les savoirs et savoir-faire externes.

### INCONVÉNIENTS

- N'étant pas pleinement intégrées dans l'organisation, les start-ups peuvent développer des projets déconnectés des enjeux de l'entreprise.
- Suppose un investissement (en termes de temps mais aussi parfois financier) pour intégrer la start-up dans l'entreprise, l'accompagner pour qu'elle développe son projet, etc.

### ÉCUEILS À ÉVITER

- Intégrer trop fortement la start-up dans l'entreprise au risque de freiner l'esprit agile et entrepreneurial qui constitue sa force.
- Tout miser sur une approche « externe » de l'innovation et délaisser les initiatives dans l'entreprise.

# INNOVER AVEC LES **CHERCHEURS**

## Élargissement de la notion de R&D

Selon le Manuel de Frascati, les travaux de R&D englobent « les travaux de création entrepris de façon systématique en vue d'accroître la somme des connaissances, y compris la connaissance de l'homme, de la culture et de la société, ainsi que l'utilisation de cette somme de connaissances pour de nouvelles applications ». **Ils regroupent la recherche fondamentale, appliquée et le développement expérimental.**

Si les démarches de R&D ont été, par le passé, principalement structurées par les approches technologiques, il est désormais accepté :

- **Que la R&D ne se résume pas seulement à une visée technique ou technologique**, mais qu'elle peut aboutir à des services, des modèles d'organisation, des politiques publiques, des modèles économiques qui ne sont pas réductibles à un produit ou un outil.
- **Que la R&D embrasse l'ensemble des disciplines scientifiques**, et notamment les sciences humaines et sociales, qui interrogent les questions de société.

## Qu'est-ce que la R&D sociale ?

**La R&D sociale peut se définir comme une démarche qui a pour ambition de résoudre une problématique de société en s'inscrivant dans une approche scientifique**, menée ou non en collaboration avec des établissements et des structures de recherche. La R&D sociale vise une application effective de la recherche à travers le développement de services, de produits, de méthodes, de politiques publiques, de modes d'organisation ou de modèles économiques.

À noter que la R&D sociale peut être portée par des acteurs socio-économiques très divers (entreprises, collectivités territoriales, chercheurs, associations, collectifs de citoyens, structures et agences publiques, etc.), souvent dans une logique de coopération et d'échange.



[WWW.RD-SOCIALE.FR](http://WWW.RD-SOCIALE.FR)

Pour en savoir plus  
sur la R&D sociale.

# 3 questions à Ellyx

**SÉBASTIEN PALLUAULT ET CLARA BOURGEOIS**, CONSULTANTS ASSOCIÉS AU SEIN D'ELLYX

**Ellyx est une agence, composée de chercheurs-consultants, qui propose un accompagnement « sur mesure » et développe pour ses clients des projets à fort impact sociétal en s'appuyant sur les outils issus de sa recherche.**

## POURQUOI ENTAMER UNE DÉMARCHE DE R&D SOCIALE ?

Au départ d'une volonté d'engager une démarche de R&D sociale, il y a avant tout la volonté d'innover pour la société. La R&D sociale est un moyen de structurer, de guider sa démarche d'innovation à travers le recours à la recherche scientifique. Elle amène précisément

un acteur à s'interroger sur les ressorts de son innovation, à en explorer les facettes, à en lever les freins juridiques, économiques, sociaux, psychologiques, etc. Elle est à la fois engageante sur le plan de la mobilisation des ressources d'une structure (financements, ressources

humaines, partenariat...) et exigeante en termes méthodologiques. Elle s'applique donc plus naturellement aux projets stratégiques des organisations qui souhaitent travailler dans une perspective d'intérêt général.

## COMMENT SE LANCER ?

Il est important de partir du projet d'innovation et du besoin de connaissances et de ressources nécessaires à son développement. Cette première étape est primordiale et permet d'éviter l'écueil d'une R&D qui ne servirait que peu voire pas le développement du projet.

Il faut ensuite réaliser un état de l'art (c'est-à-dire un état des connaissances) permettant de savoir qui a travaillé sur le sujet et ce qui a été produit tant sur le plan scientifique que sur le plan entrepreneurial. L'identification de ce

qui existe déjà (autres projets, apports scientifiques sur la problématique ciblée, etc.) et des questions pour lesquelles on ne trouve pas de réponse ou d'exemple dans cet état de l'art permettra d'affiner la problématique à étudier pour développer le projet d'innovation sociale. Puis, il s'agit de formaliser un programme de R&D sociale définissant le calendrier de la recherche, les axes du programme, les ressources à mobiliser en interne et en externe (collaborations à établir avec des laboratoires de recherche, etc.) et les livrables attendus.

Parallèlement à la construction du cadrage scientifique de la démarche, il faudra formaliser les pistes de structuration et de financement de la R&D afin d'en sécuriser la réalisation. Enfin, vous pourrez démarrer votre R&D sociale : développer les collaborations nécessaires, étudier les pistes, expérimenter le projet, l'évaluer, etc. Des appuis peuvent être trouvés tout au long des différentes étapes du programme en fonction des besoins des porteurs de projets.

## QUE RECOMMANDERIEZ-VOUS AUX ENTREPRISES QUI SOUHAITERAIENT METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE DE R&D SOCIALE ?

Lorsque l'on démarre une démarche de R&D sociale, c'est la rencontre de deux univers qui ne se côtoient pas si souvent : celui du domaine socio-économique ou de la société civile et le champ de la recherche scientifique. Si cette rencontre offre des opportunités importantes en terme d'innovations, elle peut aussi induire un certain nombre de freins :

des temporalités différentes, diverses perceptions des principaux enjeux, etc. Il est donc important de prendre le temps de s'accorder sur les modalités de coopération au préalable (calendrier, nature des livrables, etc.). Pour cela, appuyez-vous sur des compétences en interne ou en externe qui permettent de faire la jonction entre les deux mondes :

est important de problématiser les enjeux d'innovation, comprendre les cadres d'intervention respectifs de la recherche et de l'entrepreneuriat social, et penser la structuration d'un programme de R&D sociale qui serve le projet d'innovation sociale.



## cas concret

### SALUTERRE

Basée en Dordogne, la SCOP Saluterre est une TPE qui est spécialisée sur les enjeux de souveraineté alimentaire et du paysage. Depuis quelques années, elle a structuré un pôle « recherche & développement » visant à capitaliser les pratiques dans ses domaines et à développer de nouveaux services en milieu urbain

à destination des collectivités et des bailleurs sociaux notamment. Cette démarche s'est opérée à partir de la mobilisation régulière des membres de l'équipe, du recrutement d'une salariée en contrat Cifre, du renforcement des liens partenariaux. Elle a également bénéficié de l'accompagnement d'un cabinet

extérieur sur la structuration du programme et l'animation de temps spécifiques de recherche (séminaires internes, entretiens auprès d'acteurs...). La structure mène actuellement plusieurs expérimentations de services sur des territoires-test.



## en un coup d'œil

### AVANTAGES

- Structuration de la démarche d'innovation grâce à un cadre rigoureux.
- Renforcement de la légitimité du projet d'innovation à partir d'une expertise scientifique.
- Disponibilité de certains financements à l'innovation pour la phase R&D.
- Montée en compétences des équipes internes en termes de méthodes et sur l'expertise thématique.

### BONNES PRATIQUES

- Appréhender la R&D sociale comme un levier de développement de son impact social.
- Identifier une personne en interne responsable de la R&D sociale.
- Identifier la nature des livrables au préalable afin de faciliter le transfert et la valorisation de la recherche.
- Minimiser les risques et investissements dans la R&D sociale à travers la mobilisation de financements fléchés et la mise en œuvre de collaborations pertinentes.

### INCONVÉNIENTS

- Risque de décalage temporel entre l'obtention des résultats de recherche et les impératifs de développement de la structure.
- Une obligation de moyens mais pas de garantie de résultats.
- Des disparités dans l'accès aux financements mobilisables en fonction de son statut et de sa localisation.

### ÉCUEILS À ÉVITER

- Appréhender la R&D sociale uniquement comme levier de financement ou de légitimation.
- Positionner la R&D sociale sur des enjeux qui ne sont pas stratégiques pour le projet.
- Associer la R&D sociale à une logique de recherche essentiellement académique.
- Se laisser enfermer par les intérêts des autres collaborateurs de recherche (temporalité, terrains, etc.).

---

# MERCI

L'Avisse remercie les experts, dirigeants de structures d'utilité sociale et autres acteurs de terrain qui ont contribué à la réalisation de cette publication. Leurs retours d'expérience, témoignages et questionnements font toute la richesse de cet ouvrage.

ALENVI • Guillaume Desnoës  
APF France handicap • Christine Bourrut Lacouture  
ARES • Céline Gelin  
Caisse des Dépôts • Marianne Faucheux  
Croix Rouge Française • Marie Alméras  
Ellyx • Clara Bourgeois  
Emmaüs France • Médéric Jacottin  
Equiphoria • Erik Bogros  
France Active • Blandine Vulin  
Makesense • Tom Van den Maegdenbergh  
Phenix • Nicolas Piffeteau  
Réseau Cocagne • Julien Adda  
Saluterre • Franck David  
Siel Bleu • Pauline Schell  
UCPA • Anne Ramonda

---

**Directrice de la publication :** Cécile Leclair

**Coordination et rédaction :** Juliette Guillaut

**Contribution (expertise, rédaction et relecture) :** Prunelle Gorget, Sophie Dubernet, Nadège Rodrigues

**Mise en page :** Yann Collin

**Conception graphique originale :** belazar – [www.agence-belazar.com](http://www.agence-belazar.com)

**Impression :** Henry Impressions – 72, avenue de l'Europe – Marne La Vallée – 77184 Emerainville  
Imprimé sur papier certifié PEFC / ISBN : 979-10-91375-08-5



© Avise octobre 2018 / Avise – 18, avenue Parmentier – 75011 Paris / [www.avise.org](http://www.avise.org)

---



# S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE D'INNOVATION

**Comment une entreprise de l'ESS peut-elle s'engager dans une démarche d'innovation ? Comment embarquer toutes ses parties prenantes dans cette aventure ? Quels dispositifs de financement peuvent être mobilisés ?**

**Dirigeants ou professionnels de l'ESS, ce guide vous invite à vous questionner sur la définition et la mise en œuvre de votre stratégie d'innovation sociale. Il cherche à donner des points de repères, d'inspirer et de faciliter le passage à l'action : il présente les étapes incontournables pour faire évoluer les pratiques et structurer une démarche d'innovation, décrypte les conditions de réussite et propose des témoignages variés.**

**Réalisé par l'Avise, ce guide s'appuie sur de nombreux échanges auprès d'une quinzaine d'acteurs : des experts, dirigeants de structures d'utilité sociale engagées dans une démarche d'innovation et autres acteurs de terrain.**



Agence d'ingénierie et de services créée en 2002 par  
la Caisse des Dépôts et des grands acteurs de l'économie sociale,  
l'Avise agit pour le développement de l'économie sociale et solidaire,  
créatrice d'activités innovantes et d'emplois de qualité.

[www.avise.org](http://www.avise.org)



Cette action est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel régional « Emploi et Inclusion » 2014-2020.