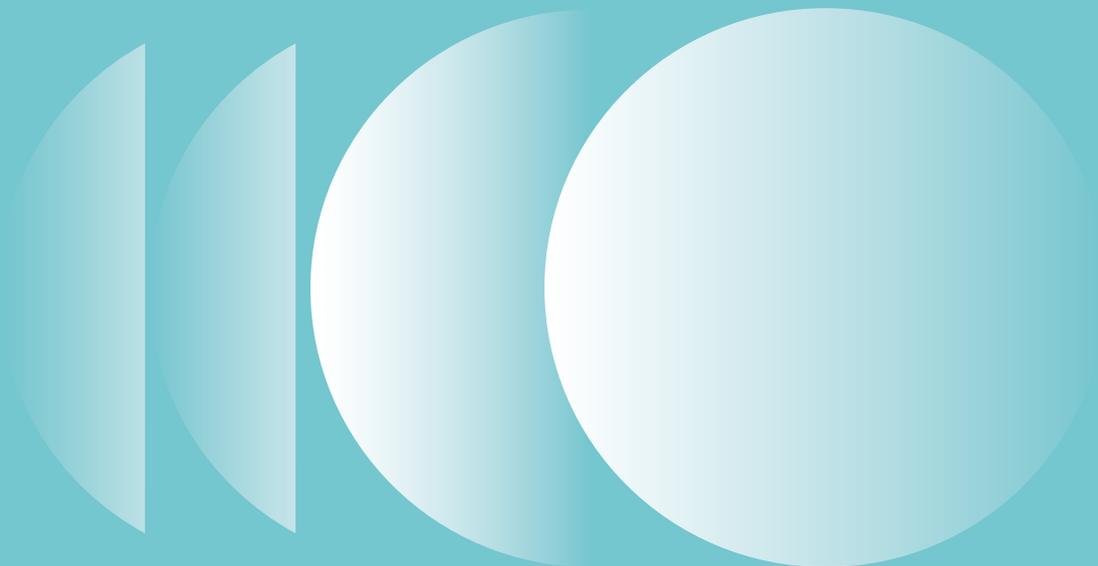


DÉVELOPPER DES



INNOVATIONS (SOCIALES)
DE RUPTURE

Une introduction à la **R&D sociale**

Ellyx

**PÔLES TERRITORIAUX DE
COOPÉRATION ÉCONOMIQUE**

*Un guide pratique pour les Pôles Territoriaux de Coopération Économique
(PTCE) qui veulent transformer la Société*

ÉDITION 2023

Rédaction --- *et contributions*

Laura Douchet, Ursula Duchein,
Amandine Gimenez, Sébastien
Palluault, Olivier Palluault, Jade Omer.

Maquette --- *et illustrations*

Marine Tirand

Directeur de la publication : Jérémy Brémaud.

Crédits : droits réservés.

Écriture et inclusivité : Ellyx travaille à l'amélioration de ses pratiques en matière d'écriture inclusive. Si nous portons une attention spécifique dès le début de la rédaction, nous avons également conscience des progrès à mener pour intégrer pleinement cet enjeu dans nos usages quotidiens. L'écriture de ce guide est une des étapes de ce cheminement.



Direction générale
du Trésor

PRÉAMBULE

- Ce guide s'adresse à toutes les organisations membres ou animatrices d'un PTCE.
- Il parle de transformation, de coopération et d'innovation au service du bien commun. Vous y découvrirez comment développer des innovations sociales de rupture dans le cadre d'un pôle territorial de coopération économique.
- Son ambition est d'accompagner les réflexions de celles et ceux qui veulent explorer leur engagement et contribuer à une Société plus viable, juste et régénérée.
- Organisé en quatre chapitres, cet ouvrage vous invite à projeter votre ambition pas à pas. À chaque étape, il propose des clés de compréhension et des outils pour inspirer et sécuriser votre trajectoire d'innovation.
- Synthèse de notre expertise terrain et de nos travaux, nous espérons que ce guide vous accompagnera dans vos réflexions pour élargir les horizons.
- Support de travail, ce guide a vocation à être rempli et interrogé entre acteurs du PTCE, nous vous invitons ainsi à vous retrouver autour de ce guide

À propos — d'Ellyx

Depuis 2013, la SCOP Ellyx conseille et accompagne les acteurs de la société, collectivités, institutions, associations, entreprises, collectifs d'acteurs et citoyens dans la résolution de problématiques sociales. Emploi, éducation, environnement, insertion, mobilité ou santé... quel que soit le secteur d'intervention, nous envisageons l'innovation sociale comme un moyen pour imaginer et expérimenter des solutions inédites pour la Société dans son ensemble.

Nous assumons d'être parfois à contre-courant : aux fausses bonnes idées rapides, nous préférons les opportunités de fond, même si elles sont plus complexes et donc plus longues à mettre en oeuvre. Nous défendons l'esprit critique et scientifique qui permet d'éprouver la pertinence des concepts d'utilité sociale. Avec une méthode alliant R&D sociale, formation et expérimentation terrain, nous créons les conditions favorables pour engager nos clients et nos partenaires à avancer hors des sentiers battus.

Éditorial



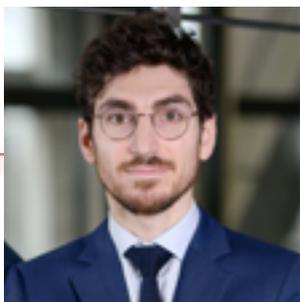
L'Économie sociale et solidaire est présente dans tous les secteurs d'activité et répond aux grands enjeux de transition économique, sociale et environnementale tout en construisant collectivement les solutions du quotidien, au plus près des besoins et au cœur des territoires.

Les Pôles Territoriaux de Coopération Économique facilitent la mise en œuvre de ces synergies qui visent à répondre à des besoins mal couverts par le développement économique territorial. Ce sont des écosystèmes privilégiés pour inspirer et démontrer que l'on peut faire de l'économie autrement en l'organisant et en la déployant collectivement à hauteur de femmes et d'hommes, à l'échelle des besoins concrets et des réalités locales.

Partout où il y a de l'Humain se posent préalablement les enjeux de solidarité, de soutenabilité et de durabilité. L'économie sociale et solidaire répond aux impératifs du bien commun, au travers d'un ensemble de solutions à forte utilité sociale et environnementale, qui constituent autant de « laboratoires » concrets, ancrés dans un territoire et des communautés, au service de tous les besoins et de toutes les transitions.

Ces formes innovantes d'entrepreneuriat et de coopération, qui impliquent d'entreprendre de manière collective et en responsabilité - développant ainsi la démocratie économique - qui pollinisent autant le marché que l'action publique, doivent être soutenues, encouragées et promues

Maxime Baduel Délégué ministériel à l'Économie sociale et solidaire, auprès de la Ministre déléguée chargée des Petites et moyenne entreprises, du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme



Dispositif de soutien DES PTCE

De concert avec les réseaux historiquement engagés dans la reconnaissance des PTCE (Coorace, ESS France, Labo de l'ESS, RTES et le MES), l'Etat a souhaité relancer sa politique de soutien des PTCE en 2021.

Le dispositif de soutien des PTCE constitue l'outil de cette politique de soutien et offre la possibilité aux PTCE lauréats de bénéficier d'une offre d'animation et d'accompagnement. Il se donne les objectifs de favoriser l'émergence, la structuration et la mise en lien des dynamiques de PTCE et se constitue d'une offre déclinée en services régionaux et nationaux :

■ **L'offre régionale** : les Cellules régionales d'animation (CRA) constituent le relais du dispositif auprès des PTCE de leur région. Animées par un binôme CRESS/ Etat sur chaque région, les CRA sont indispensables à la structuration des dynamiques territoriales. Elles organisent l'accompagnement de proximité des projets de PTCE et animent les communautés de PTCE sur leur région.

■ **L'offre nationale** : une pluralité d'acteurs spécialistes et thématiques contribue à cette offre nationale qui est mobilisable sur demande pas les PTCE.

L'ensemble du dispositif de soutien des PTCE est animé dans sa mise en œuvre par une équipe d'animation nationale constituée de Coorace et de la Direction générale du Trésor, en lien avec la Cellule nationale d'animation (CNA).

Pour aller plus loin, découvrez :

- Le Dispositif de soutien des PTCE : <https://www.info-ptce.fr/decouvrir>
- L'offre du Dispositif de soutien des PTCE : <https://www.info-ptce.fr/accompagner>
- Les coordonnées de vos interlocuteurs pour bénéficier du Dispositif de soutien des PTCE : <https://www.info-ptce.fr/contacts>

Le mot de...

En tant qu'agence d'innovation sociale, notre rôle est d'accompagner des solutions désirables pour la Société et l'intérêt général. Parce que les PTCE forment des communautés d'acteurs hétérogènes, et se donnent un horizon commun tourné vers la résolution de problématiques sociétales et environnementales, ils constituent un terreau particulièrement fertile pour faire émerger et expérimenter ces solutions. Au-delà de leur diversité, nécessaire pour s'adapter aux spécificités des territoires et des problématiques, les PTCE tireront avantage à structurer leur capacité d'innovation et de R&D (Recherche-Développement). Ils pourront ainsi mieux dialoguer avec leurs parties prenantes, notamment les collectivités territoriales, mais aussi les structures de l'économie conventionnelle, déjà organisées dans le cadre de clusters ou de pôles de compétitivité, pour témoigner de l'intérêt d'une démarche relevant de l'économie sociale et solidaire. Ce guide a été construit avec cette ambition. Nous l'avons voulu didactique et opérationnel, afin qu'il puisse être un outil concret et simple dans les mains des organisations qui œuvrent quotidiennement à une meilleure contribution au Bien commun.

Jérémy Brémaud Gérant d'Ellyx



INTRODUCTION

Les PTCE, des coopérations au — SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Depuis leur création, les PTCE ont fait l'objet d'un intense travail scientifique et ont permis la mobilisation d'une communauté active de recherche, travaillant souvent en relation étroite avec les PTCE. Ce travail de connaissances a constitué une étape indispensable et salutaire pour documenter les trajectoires et stratégies des PTCE, évaluer leurs modèles économiques, et comprendre leur modalités de gouvernance et d'organisation. Ce travail, orienté autour du PTCE comme objet de recherche, a permis un éclairage important des logiques de coopération à l'œuvre dans les PTCE. Il ne relève pas toutefois d'une démarche de recherche & développement au sens réglementaire ni scientifique du terme. La R&D au sein d'un PTCE renvoie à une démarche intégrant du développement expérimental orienté autour de solutions testées en réponse à une problématique de territoire. Elle est intimement liée à la stratégie du PTCE et au service proposé au territoire.

QUE SONT LES PTCE ?

L'article 9 de la loi relative à l'ESS du 31 juillet 2014 reconnaît les PTCE : ils « sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, au sens de l'article 1er de la présente loi, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable. »

■ Les PTCE sont des objets nouveaux. Leur désignation par le terme "économique" ne doit cependant pas porter à confusion. Il s'agit de reconnaître à ces dispositifs la capacité de créer une valeur qui n'ait pas nécessairement à être rentable économiquement ou positionnée sur des marchés, mais qui soit vertueuse au sens de l'intérêt général.

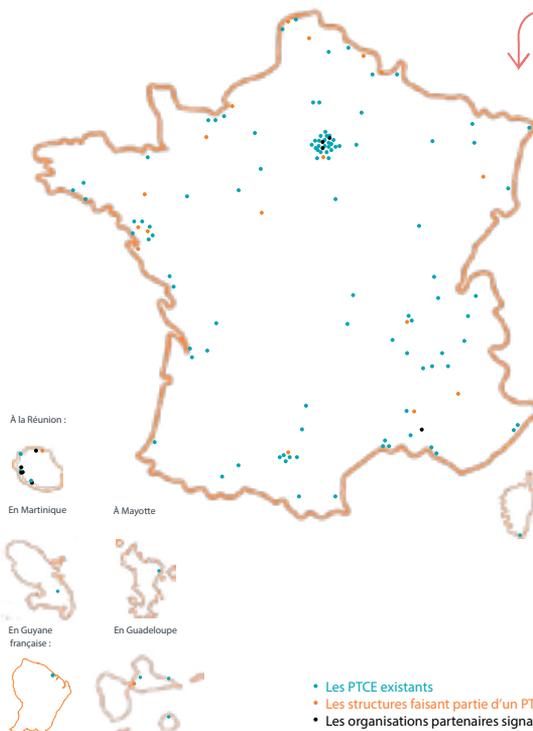
« Reconnus par la loi du 31 juillet 2014, les PTCE ne font pas pour autant l'objet d'une labellisation nationale officielle. Peut donc librement se déclarer PTCE toute dynamique collective correspondant à la définition donnée dans la loi. La charte des PTCE proposée par le Labo de l'ESS joue par ailleurs un rôle précieux pour rassembler les PTCE autour de valeurs et principes d'actions partagés. Cette liberté d'identification aux PTCE, à la fois conséquence et gage du caractère ascendant et fédérateur de ce concept, rend difficile leur recensement exhaustif. Ce d'autant que le concept continue de mobiliser, de nouvelles dynamiques se revendiquant PTCE chaque année. »

■ Diagnostic « *Relancer les PTCE* », Labo de l'ESS, décembre 2020



CARTOGRAPHIE DES PTCE SIGNATAIRES DE LA CHARTE ADOPTÉE EN 2021

dernière mise à jour : le 16/10/2023



Les PTCE en 2023 (après deux AMI : 2021 et 2023)

► On compte aujourd'hui 140 PTCE sur le territoire français

Les PTCE, *cadre favorable* À LA R&D SOCIALE ?

La dimension d'innovation sociale est consubstantielle de la création des PTCE, de part leur positionnement initial en réponse aux besoins sociaux et territoriaux. Toutefois, la structuration des PTCE n'a pas emprunté les chemins conventionnels de l'innovation, et moins encore de la recherche & développement, largement structurés par une appréhension technologiques et lucratives ne correspondant pas aux pratiques et codes des acteurs de l'économie sociale et solidaire. De fait, la structuration des PTCE s'est plutôt faite préalablement autour d'une logique d'animation et d'interconnaissance des acteurs, délaissant la mobilisation des dispositifs et des pratiques de droit commun autour de la recherche & développement.

INNOVER POUR LA SOCIÉTÉ, DES SUJETS COMPLEXES ET DES INTERVENTIONS MULTIDIMENSIONNELLES AU BON NIVEAU

Les PTCE, qui sont de fait des cadres de coopération, semblent bien regrouper les caractéristiques permettant de faire levier sur une démarche de R&D :

- Une ambition de changement de paradigme lié à la perception d'une insuffisance ou d'un dysfonctionnement dans la Société
- L'alliance d'expertises et de compétences variées
- La convergence d'acteurs différents vers une transformation visée

Toutefois, il est primordial d'interroger la nécessité de la R&D sociale au sein de son PTCE, et, le cas échéant, de prêter attention à certains points de vigilance spécifiques à la composition hétérogène des PTCE.

DES POINTS DE VIGILANCE



LA PLACE PARTICULIERE DE LA RECHERCHE DANS LES PTCE

« Si la recherche académique se préoccupe de ce qui existe, la R&D, puisqu'elle est dédiée à l'innovation, pense ce qui n'existe pas. Ainsi, ce n'est pas le même protocole de recherche » (Hervé Defalvard).

► La R&D renverse l'acception commune selon laquelle il faut observer pour pouvoir agir ensuite. Or, si on ne met pas les idées nouvelles en action, il est impossible de connaître les problématiques qui émergent en situation réelle. C'est ici, en situation réelle de test, que l'observation doit jouer un rôle dans la démarche au travers d'un protocole scientifique permettant d'apprendre et capitaliser sur ce qui se produit. L'action innovante est la finalité première et la création de connaissances nouvelles est un moyen. C'est pourquoi la modalité de recherche est l'expérimentation. Ce sont les acteurs socioéconomiques et non les acteurs académiques qui conduisent majoritairement l'application des travaux de recherche ; en contrepartie desquels ils peuvent mobiliser des dispositifs de financement dédiés dont le Crédit Impôt Recherche, sous réserve que les PTCE ou les acteurs qui conduisent les opérations de R&D, soient fiscalisés (voir chapitre 2).



LA QUESTION DU « NOUS »

► Tout cadre collectif amène à clarifier les rôles de chacun : ceux qui sont pris par les uns, laissés par d'autres et ceux que l'on embrasse de manière commune. Où situer le commun dans l'hétérogénéité des acteurs d'un PTCE ? Qui sont ceux qui parlent au nom du PTCE ? Quel est l'acteur ou le groupe d'acteur qui constitue le collectif, qui le représente, qui porte sa voix ? La structure qui anime le PTCE ? L'ensemble des membres du PTCE ? Une structure membre ?

La question de la constitution d'un « nous » est primordiale, d'autant plus dans une démarche de R&D sociale qui naît d'une ambition de transformation commune et partagée.

SOMMAIRE



COMPRENDRE LES LIENS ENTRE INNOVATION, R&D ET SOCIÉTÉ

- 13 ——— L'INNOVATION SOCIALE
DE RUPTURE
- 16 ——— **LE PÉRIMÈTRE** DE
LA R&D SOCIALE
- 18 ——— **LES GRANDES ÉTAPES**
DE LA R&D SOCIALE



EXPLORER SON ENGAGEMENT

- 22 ——— LE PROFIL DU PÔLE TERRITORIAL
DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE
- 23 ——— EXPLORER SON **AMBITION**
- 24 ——— ENTRETIEN AVEC **LE PTCE TETRIS**
- 26 ——— SPÉCIFICITÉS DES **PTCE**
- 28 ——— AFFINER SON **IDÉE**
- 30 ——— SCANNER SON **POTENTIEL**
- 32 ——— VÉRIFIER LE **BESOIN**
DE R&D SOCIALE
- 34 ——— **CONCLUSION**



MODÉLISER SA TRAJECTOIRE D'INNOVATION

- 38 — IDENTIFIER SON **ÉCOSYSTÈME STRATÉGIQUE**
- 40 — ENTRETIEN AVEC LE **PTCE PARIS - VALLÉE DE LA MARNE**
- 42 — VALIDER SON **POTENTIEL D'INNOVATION**
- 43 — VERS UNE **COMMUNAUTÉ D'ACTION**
- 44 — RÉALISER UN **ÉTAT DE L'ART**
- 46 — PROJETER UNE **ARCHITECTURE R&D**
- 50 — PRÉPARER SON PROGRAMME **DE R&D COMMUN**
- 51 — ORGANISER LES **RESSOURCES HUMAINES**
- 52 — ENTRETIEN AVEC LE **PTCE CLUSTER JURA**
- 54 — RECRUTER DES **COMPÉTENCES SCIENTIFIQUES**
- 55 — REPÉRER LES **FINANCEMENTS**
- 57 — ZOOM SUR LE DIAGNOSTIC **DU LABO DE L'ESS**



PROJETER SON EXPÉRIMENTATION

- 60 — **FORMALISER SES TRAVAUX** DE R&D
- 62 — **RÉDIGER SON PROGRAMME** DE R&D
- 64 — **SÉCURISER SES OPÉRATIONS** DE R&D
- 68 — **PILOTER SA DÉMARCHE**
- 70 — **ORGANISER LE SUIVI**
- 74 — ENTRETIEN AVEC LE **PTCE LE LEVIER**
- 76 — **VALORISER LES RÉSULTATS**
- 78 —  **ANNEXES**

COMPRENDRE

LES LIENS ENTRE INNOVATION, R&D ET SOCIÉTÉ

L'innovation sociale de rupture est un concept défendu par Ellyx et qui trouve sa source dans une frustration : malgré l'énergie et les nombreux projets déployés, l'innovation sociale peine à corriger en profondeur les maux de la Société, qui persistent et s'aggravent.

À partir de ce constat, nous avons cherché comment parvenir à une véritable transformation régénérative, au service des transitions écologiques et sociales.



13 L'INNOVATION SOCIALE DE **RUPTURE**

16 **LE PÉRIMÈTRE** DE LA R&D SOCIALE

18 **LES GRANDES ÉTAPES** DE LA R&D SOCIALE

L'innovation sociale DE RUPTURE

VERS UN HORIZON RÉGÉNÉRÉ

Sous le poids de la complexité croissante des enjeux sociétaux, démocratiques et environnementaux, l'innovation sociale doit aujourd'hui agir dans un contexte toujours plus exigeant. Après avoir fait émerger de nombreuses initiatives en réponse à des besoins sociaux mal couverts, elle fait face aujourd'hui à un risque de désenchantement, malgré un renforcement liée à une institutionnalisation en marche depuis une dizaine d'années.

Longtemps marginalisée, l'innovation sociale a certes gagné en reconnaissance, formalisée du point de vue législatif par la loi de juillet 2014 sur l'Économie Sociale et Solidaire, et fait désormais l'objet de nombreux dispositifs d'appui de l'État et des collectivités territoriales. Pour autant, sa capacité à transformer en profondeur la Société ne semble pas avoir été décuplée par ce soutien. Cette institutionnalisation a d'ailleurs conduit à une dépolitisation des initiatives soutenues alors qu'en parallèle des formes de contestations citoyennes et sociales s'opéraient en dehors des dispositifs institués (phénomène des ZAD en 2014-2015, mouvement Nuit Debout en 2016, mouvement des Gilets Jaunes en 2018-2019, grèves étudiantes pour le climat depuis 2018, explosion du mouvement #Metoo en 2017...).

Les raisons de cet empêchement trouvent leurs sources dans deux lectures limitantes et concurrentes de l'innovation sociale. D'une part, l'innovation sociale a été largement influencée par une lecture

entrepreneuriale visant à faire émerger et à développer des activités et des projets au regard de leur impact social. Cette approche tend à réduire les formes de l'innovation sociale à des biens et des services et laisse de côté la nécessité d'un changement en profondeur des mentalités, des institutions et du système. D'autre part, en parallèle, un pan du secteur de l'innovation sociale a cherché à structurer des écosystèmes territoriaux porteurs de dynamiques d'innovation par la coopération, tel est le cas des PTCE mais également de l'essor des SCIC par exemple. Le point de bascule, ou l'effet transformateur, espéré ici par la multitude de démarches locales se confronte à plusieurs problématiques : généralisation complexe, injonctions au changement d'échelle, effets de concurrence entre territoires et organisations.

À ce double modèle de développement s'ajoute également une perception dominante de l'innovation, qui relèverait quasi-exclusivement du domaine de la technologie avec une finalité principalement économique. La persistance des enjeux économiques (déindustrialisation, inégalités économiques, fractures territoriales, etc.) et la prégnance des enjeux sociétaux (énergie, environnement, logement, alimentation, mobilité, etc.) laissent entrevoir les limites du progrès technologique comme réponse aux situations de crise. Pourtant, force est de constater qu'actuellement les activités de R&D sont majoritairement orientées vers le développement de nouvelles technologies en s'appuyant sur les sciences « dures », dans une logique de conquête de marché.

L'INNOVATION SOCIALE DE RUPTURE, UNE PROMESSE RENOUVELÉE

Pourtant la complexité et la transversalité de ces défis impliquent de penser des innovations combinées (politiques, organisationnelles, technologiques, etc.) C'est le cœur de l'innovation sociale, dite de « rupture », afin de mettre l'accent sur son caractère particulièrement transformatif.

Le concept d'innovation sociale de rupture est le fruit d'une réflexion continue d'Ellyx, menée dans le cadre de deux programmes de R&D interne. Le premier a abouti à la publication, en 2019, de la thèse *Être une entreprise et servir la Société*¹. Celle-ci questionne les freins qui affectent la capacité des projets d'innovation sociale à transformer en profondeur la Société. Partant du constat qu'un porteur de projet seul ou une innovation isolée aura un impact limité, un travail complémentaire est mené pour identifier les conditions d'émergence de l'innovation sociale de rupture à travers le Labcom DESTINS².

UNE DYNAMIQUE NÉCESSAIREMENT COLLECTIVE

Une innovation sociale de rupture, soit une transformation sociale à l'échelle de la Société, ne peut être mise en œuvre que par une dynamique combinée mêlant initiatives entrepreneuriales, nouvelles politiques publiques, évolution des dispositifs de soutien et nouvelles représentations sociales. A ce titre, l'innovation sociale de rupture implique du dialogue pour accorder les visions, repenser le partage de la gouvernance et redéfinir collectivement la notion de création de valeur.

L'innovation sociale de rupture a un objectif de transformation à l'échelle de la Société, avec un changement de modèles, de référentiels, de cadres, de représentations sociales ou culturelles.

Ainsi, plusieurs caractéristiques la différencie de l'appréhension classique qui est faite de l'innovation sociale :

- ▀ **Elle combine plusieurs innovations de natures différentes** servant un même objectif : produit, service, dispositif, modèle économique, politique publique, etc.
- ▀ **Elle induit la coopération d'acteurs hétérogènes**, alignés et disposant de compétences et de leviers variés pour faire émerger les innovations nécessaires à la transformation visée.
- ▀ **Elle se déploie à différentes échelles d'action** en simultanément (local, départemental, régional, national etc.), à la fois sur plan politique et sur le terrain.
- ▀ **Elle a une finalité de transformation sociale et sociétale**. Elle vise un impact permettant de contribuer à la mise en œuvre d'un changement de paradigme. A ce titre, elle supporte une vision politique de la Société.

Au sein d'Ellyx, nous défendons la voie de la régénération comme le moyen de renouveler et de réformer la Société de façon radicale, non en détruisant ses institutions mais en les améliorant. Si le changement de paradigme est un élément central de l'innovation sociale de rupture, il n'est cependant pas synonyme de table rase ou de recette magique. La Recherche & Développement sociale nous apparaît comme une démarche concrète pour expérimenter une stratégie d'innovation tournée vers l'intérêt général. Elle s'appuie sur une méthode, elle part de l'existant et fait avec les acteurs concernés pour développer une solution partagée à un problème ancien ou nouveau.

LA R&D SOCIALE, UNE DÉMARCHÉ TRANSFORMATIVE

Initialement réservées au domaine technique et technologique, les activités de R&D se sont peu à peu diffusées dans celui des sciences humaines et sociales. Faire de la recherche, c'est avant tout œuvrer à la création de connaissances nouvelles. Néanmoins, mener une démarche scientifique n'est pas l'apanage des chercheurs académiques : toute organisation ou collectif qui souhaite innover pour répondre à un enjeu sociétal non ou mal satisfait peut avoir recours à une approche de Recherche et Développement sociale (R&D sociale). Si la R&D sociale est encore méconnue et peu mobilisée en tant que ligne directrice méthodologique, il n'est pas rare qu'un projet d'innovation sociale intègre des éléments qui en relèvent, le plus souvent de façon intuitive.

La recherche-développement offre un cadre sécurisant pour expérimenter des solutions en conditions « réelles » et accélérer le développement d'innovations sociales tout en bénéficiant d'une démarche rigoureuse. Un programme de R&D sociale peut être envisagé pour ouvrir de nouveaux champs d'innovation qui nécessitent de lever des freins et d'activer des coopérations tout en travaillant à un modèle économique viable à l'organisation qui porte la solution.

La recherche-développement se fait en collaboration avec divers acteurs (entreprises, collectivités territoriales,

chercheurs, associations, collectifs de citoyens, agences publiques...), qui vont mettre en œuvre un ensemble d'innovations en vue d'une finalité partagée. Ces innovations peuvent prendre des formes multiples, comme par exemple :

- ▀ Un produit qui répond à une utilité sociale ou écologique
- ▀ Un service qui répond à un besoin social
- ▀ Un changement culturel sur un sujet de société
- ▀ Une politique publique / un nouveau cadre réglementaire
- ▀ Des nouveaux modèles économiques et d'organisations

UNE APPROCHE TOUJOURS EN CONSTRUCTION

Le terme de « recherche et développement sociale » apparaît pour la première fois en 1977 aux Etats-Unis. Il évoque alors un outil de construction de politiques publiques (éducation, santé, etc.) qui s'appuie sur les sciences humaines et sociales. En France et à l'international, si plusieurs acteurs s'y intéressent depuis une quinzaine d'années, le concept de R&D sociale est encore en pleine construction. Bien qu'il suscite de plus en plus d'intérêt, aucune définition n'a encore été officiellement adoptée.

Pour Ellyx, les démarches de R&D sociale constituent un cadre dans lequel peuvent s'élaborer des innovations sociales de rupture.

¹ Laura Douchet, Etre une entreprise et servir la Société au XXIe siècle, HAL, 2019

² Le Labcom Destins est un programme commun dédié à l'innovation et la R&D sociale coporté par Ellyx, la Maison des sciences de l'Homme de l'Université de Poitiers et le CNRS, avec le soutien de l'ANR (2019 – 2022)

Le périmètre de la LA R&D SOCIALE —

INNOVER OU TRANSFORMER ?

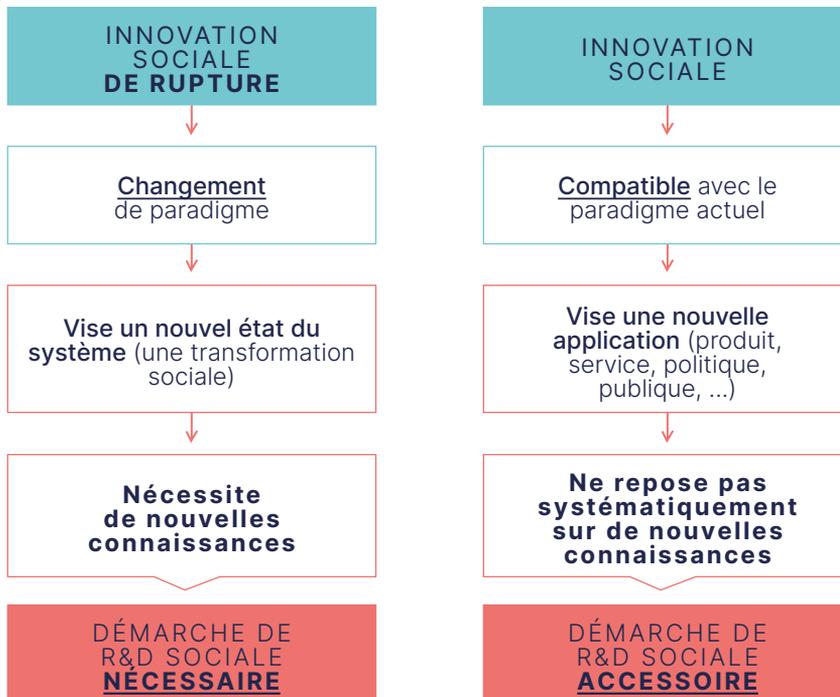
Qui dit innovation ne dit pas forcément R&D. Si les deux sont complémentaires, il est tout à fait possible d'innover et d'expérimenter pour répondre à un besoin sans structurer un programme de R&D :

■ « Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (Manuel d'Oslo, OCDE, 2005)

En revanche, s'il s'agit de transformer l'existant ou d'opérer une stratégie engageant l'organisation, alors l'enjeu est plus vaste et nécessite des investissements de long terme pouvant mobiliser de la recherche fondamentale, la recherche appliquée et le développement expérimental.

■ « La recherche et le développement expérimental (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. » (Manuel de Frascati, OCDE, 2022).

TRANSFORMATION OU INNOVATION



R&D ET R&D SOCIALE : QUELLE DIFFÉRENCE ?

Une organisation veut lancer un nouveau service, produit, procédé, politique publique...

Pour mener à bien son projet, elle rencontre des difficultés d'ordres technique, juridique, scientifique...

...et veut mobiliser une méthode fiable (éthique, vérifiable, critiquable) pour lever les freins qu'elle rencontre

Son envie d'innover est principalement motivée par :

Une demande ou une opportunité du marché

≠

Un besoin ou un enjeu de Société

R&D classique pour produire de la richesse économique, avec une finalité exclusivement lucrative.

R&D sociale pour produire de la valeur sociétale, qui conjugue valeur économique + valeur environnementale + valeur sociale... et soutenir une ambition d'intérêt général.

≠

NE PAS CONFONDRE

La R&D sociale est une démarche étroitement liée à la stratégie, au positionnement et au développement d'une organisation. Ces trois aspects sont travaillés à travers des **expérimentations en situation « réelle »**. Les activités de R&D sociale sont pilotées par l'organisation, en collaboration (et non menées exclusivement par) avec des scientifiques académiques.

À ce titre, elle se distingue de :

✗ **La recherche action**, qu'on aurait pu appeler recherche appliquée, est faite par des chercheurs académiques et des consultants. Ici la finalité est la création de connaissances nouvelles avec des modèles inspirants pour venir nourrir des organisations et des entreprises. Les livrables sont plutôt des articles scientifiques ou des livrables vulgarisés de type « guide ».

✗ **La recherche participative**, dans laquelle l'objet de recherche va être créé avec des acteurs socioéconomiques. Ici, le résultat de la démarche est principalement scientifique. Dans cette recherche, l'objet viendra d'une problématique citoyenne, professionnelle ou d'autres publics socioéconomiques. Ainsi, l'équipe de recherche est cocréatrice de l'objet et s'appuie sur les publics, acteurs de la démarche, pour collecter du matériau.

✗ **La recherche fondamentale**, qui a pour objectif de produire des savoirs nouveaux, qui font le plus souvent l'objet de publications scientifiques. « Elle consiste en des travaux de recherche expérimentaux ou théoriques [...] sans envisager une application ou une utilisation particulière » (Manuel de Frascati, 2015).

Les grandes étapes de LA R&D SOCIALE

Se développer pour l'intérêt général

La R&D sociale est une démarche pour impulser, accélérer et sécuriser des innovations d'ordre sociétal. Elle peut être initiée par une organisation publique ou privée, un réseau associatif ou un collectif d'acteurs. Souvent, elle associe des parties prenantes de natures différentes - disposant de leviers et de compétences spécifiques - dans une logique de coopération et de finalité partagée.

Une volonté d'agir

IDENTIFICATION

- ▀ Envie de changer une situation qui ne peut plus durer, de faire évoluer la Société, de répondre à un besoin.

En savoir plus p.20

*Un regard nouveau sur
un enjeu social*

EXPLORATION

- ▀ Faire un état des lieux des solutions et des initiatives, pour repenser le problème et ne pas réinventer ce qui existe déjà.

En savoir plus p.44

Une solution imaginée



CONCEPTUALISATION

- ▀ Proposer une approche inédite du problème et des réponses nouvelles en formulant des hypothèses à vérifier dans le cadre d'une expérimentation.

En savoir plus p.36

Une solution appliquée



EXPÉRIMENTATION

- ▀ Tester un pilote en conditions réelles, avec différentes phases pour parvenir au démonstrateur final.

En savoir plus p.58

Une boussole collective



DIFFUSION

- ▀ Déployer dans la Société et accompagner les changements nécessaires à la diffusion des enseignements acquis



EXPLORER

SON ENGAGEMENT

*“Mais que servent toutes
ces utopies, si on ne
découvre pas le moyen
d’exécution ?”*

Chez Ellyx, nous pensons que la R&D sociale est un cheminement vers la transformation sociétale, dont le point de départ est votre engagement. Pour vous aider à baliser la route, nous vous invitons, dans les pages suivantes, à initier un travail d'introspection et de projection : à quelle innovation contribuer ?



22	LE PROFIL DU PÔLE TERRITORIAL DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE
23	EXPLORER SON AMBITION
24	ENTRETIEN AVEC LE PTCE TETRIS
26	SPÉCIFICITÉS DES PTCE
28	AFFINER SON IDÉE
30	SCANNER SON POTENTIEL
32	VÉRIFIER LE BESOIN DE R&D SOCIALE
34	CONCLUSION

Le profil du *pôle territorial de* — **COOPÉRATION ÉCONOMIQUE**

Une démarche de R&D sociale est-elle pertinente au regard du profil de mon PTCE ?

ENGAGEMENT du PTCE

- Un PTCE qui veut mettre son activité et son développement au service du plus grand nombre.
- Un PTCE porteur d'une mission d'utilité sociale qui souhaite explorer de nouveaux axes d'innovation et d'impact.
- Un PTCE qui a identifié un défi sociétal et cherche le meilleur moyen d'y répondre.

MOTIVATION du PTCE

- Répondre à une urgence sociale et/ou écologique.
- Expérimenter une solution déjà mise en œuvre mais dans un contexte et avec des acteurs différents.
- Transposer une solution déjà expérimentée par une autre organisation ou collectif, dans un autre pays.

INTÉRÊT du PTCE

- Produire des connaissances sur notre problématique pour avancer.
- Lever des freins culturels, règlementaires, politiques, etc, pour agir.
- Nouer des coopérations avec d'autres acteurs pour réussir.

Vous cochez au moins une case à chaque entrée ?
Rendez-vous à la page suivante ! ➡

Entretien avec le PTCE TETRIS

Quelle est la motivation à l'origine de la création de TETRIS ?

Geneviève Fontaine nous voulions créer un outil territorial au service des transformations écologiques et sociales. Chemin faisant, au fil de séminaires croisés entre Institut Godin et Evaléco (association d'éducation populaire) et du fleurissement de projets multipartenariaux, des Etats généraux de l'ESS et de la notion de PTCE, nous avons lancé un processus de co-écriture de statuts de la collectivité du Pays de Grasse. TETRIS est l'expérimentation d'une configuration organisationnelle au service des transformations avec un centre de recherche moteur des dynamiques collectives et territoriales. L'idée est de ne plus avoir la recherche "à côté" de la dynamique des acteurs mais de la placer au cœur du PTCE.

Comment abordez-vous la question de l'innovation sociale au sein du projet ?

GF nous menons des démarches socio-territoriales multi-acteurs avec l'idée que les enjeux à relever sont toujours interdisciplinaires ; qu'ils croisent différentes politiques publiques ; qu'ils ne peuvent être résolus par un acteur seul ; et qu'ils induisent des démarches avec nombreuses incertitudes. Nous remettons également en question les techniques d'évaluation, considérant l'innovation sociale comme étant processuelle : ni entrepreneuriale ni évaluable par des logiques d'impact. Elle renvoie à des projets à infusion lente avec un effet de transformation.

Geneviève Fontaine Coordinatrice du centre de recherche appliquée de la SCIC TETRIS et gérante bénévole de TETRIS



« L'idée est de ne plus avoir la **Recherche** "à côté" de la dynamique des acteurs mais de la placer au **cœur du PTCE**. »

Comment s'articule la recherche avec le fait d'être un PTCE ?



GF notre vision de l'innovation nous a amené à questionner la place de la recherche dans l'anthropocène et la manière dont elle peut être levier pour accompagner les transformations. Nous modifions la posture épistémologique en plaçant la recherche comme vecteur des transformations et non plus comme support d'observation et d'analyse. Peut-être le fait d'être structuré autour d'une « approche recherche » a encouragé des perceptions d'une activité TETRIS éloignée d'une logique de développement économique. Cependant, les cadres institutionnels français ne le permettant pas, nous ne pouvons trancher sur le fait qu'une recherche qui n'est pas à côté de la dynamique des acteurs permet plus de transformation socio-territoriale puisque nous ne pouvons l'expérimenter pleinement.

Vous avez bénéficié, en tant que SCIC, du statut de JEI/JEU qu'a permis ce statut ?

GF ça a été génial ! Notamment le fait d'être JEU puisque cela permet de reconnaître notre spécificité. Cela nous a forcé à rédiger un programme de recherche pluriannuel et de s'y tenir. Ce programme, validé par le ministère de la Recherche, a permis mon embauche par exemple, en tant que jeune docteure salariée de TETRIS. Cela nous a évidemment permis l'accès au CIR. Mais surtout, ce que l'on cherchait était une reconnaissance institutionnelle en tant que SCIC dotée d'un centre de recherche.

<http://scic-tetris.org>

*« Nous menons des démarches socio-territoriales multi-acteurs avec l'idée que les **enjeux** à relever sont toujours **interdisciplinaires** ; qu'ils croisent différentes politiques publiques, qu'ils ne peuvent être résolus par un acteur seul ; et qu'ils induisent des démarches avec nombreuses incertitudes. »*

S'OUTILLER POUR SE PREPARER À INNOVER



Ellyx est labellisé Cellule de Diffusion Technologique (CDT) en Innovation Sociale. Ce dispositif, piloté par l'Etat et les collectivités territoriales, permet d'accéder à diverses ressources utiles pour développer un projet d'utilité sociale innovant.

DIAGNOSTIC FLASH (GRATUIT)
FORMATIONS
RÉVÉLATEUR DE POTENTIEL
VEILLE

La CDT Innovation sociale est accessible à toute organisation, quelle que soit sa taille, son secteur d'activité ou son implantation.

Plus d'infos sur

ellyx.fr/ecosysteme/cdt-innovation-sociale

Spécificités DES PTCE —

POINTS DE VIGILANCE POUR UNE DÉMARCHE DE R&D SOCIALE

Afin d'explorer ensuite votre potentiel de R&D sociale, il est important de relever les spécificités liées aux PTCE.

DES PÔLES TERRITORIAUX ET DES PROBLÈMES DE SOCIÉTÉ ? LA R&D POUR SE POSITIONNER AU BON NIVEAU

Le risque pour les PTCE est de vouloir régler au niveau territorial une problématique sociétale, dont la résolution nécessite une logique d'intervention à plusieurs échelles.

Si la démarche Territoires Zéro Chômeurs de Longue Durée (TZCLD) était menée comme une solution territoriale, le risque aurait été de ne pas mobiliser, sensibiliser ou activer les leviers nationaux (changement de loi, comité national, etc.) qui rendent possible une expérimentation visant une transformation au niveau du paradigme autour de l'emploi. Cela n'empêche pas les ajustements territoriaux et adaptations locales, nécessaires, mais elles le sont au prisme d'une réponse de société, agissant sur les territoires. La R&D sociale est alors une démarche permettant d'identifier l'universalité d'une problématique, de faire apparaître les enjeux et l'utilité sociale d'une solution valant sur différents territoires. L'étape de construction d'un état de l'art par exemple n'est pas local : il s'agit d'identifier ce qui est dit et fait sur un sujet de manière globale et d'identifier ce qui relève de l'appropriable par d'autres. L'un des enjeux pour les PTCE, si leur raison d'être est de résoudre localement des problèmes de société, est leur capacité à gérer la question des échelles et niveaux d'interventions.

OÙ POSITIONNER LA R&D DANS UN COLLECTIF MULTI-ACTEURS ?

Puisqu'ils n'ont pas toujours de personnalité juridique, les questions organisationnelles de portage, de ressources, de rôles et de rétribution peuvent se poser particulièrement au sein des PTCE. La question ici est de positionner à quel niveau s'opère la R&D dans un collectif. Non seulement en termes de financement ce positionnement est important, mais il permet de structurer la stratégie du PTCE. En effet, pour la positionner, il faut savoir ce que l'on cherche à faire et à connaître : plus la stratégie est posée en amont, plus il est facile d'organiser et de porter la R&D. Or, il n'est pas toujours aisé dans un cadre collectif de penser une stratégie commune, devant se décliner en plan d'actions opérationnel. Il est ainsi important de veiller à la maturité de la structuration stratégique du PTCE pour porter un programme de R&D.

MOTIVATION ET STRATÉGIE PARTAGÉE : ORGANISER L'ENGAGEMENT

L'enjeu est de voir qui contribue à la R&D car les postes affectés dans une organisation sont potentiellement variés. Il faut structurer des démarches solides dans lesquelles la R&D est intégrée à la stratégie des organisations. Vos partenaires : discuter des collaborations à envisager avec les organisations pressenties pour co-porter la dynamique et acter avec elles le niveau d'engagement envisageables (accord de consortium, marché de R&D ...)

Précisez le premier positionnement de votre PTCE au regard de sa démarche d'innovation : où se situe la R&D dans le PTCE

Au niveau de la structure d'animation du PTCE ?



Au niveau d'un ou plusieurs acteurs du PTCE ?



Au niveau d'un ou plusieurs membres ?



À différents niveaux selon des rôles différenciés ?



PROFIL DU PTCE

Le PTCE peut intervenir au niveau des dynamiques de coopération et au niveau du concept ou de l'incarnation du concept (projets) ou des deux. Il est important d'identifier où se situe l'intervention du PTCE

- Animation de la R&D : coopération des membres
- Animation de la R&D : protocole et suivi (hypothèses & résultats)
- Porteur de la démarche de R&D : modélisation et expérimentation
- ...

Il s'agit ainsi souvent de tendre :

- Vers l'incarnation d'un concept fort
- Vers la conceptualisation d'une approche opérationnelle se déclinant sur des terrains

Affiner — SON IDÉE

CERNER LA PROBLÉMATIQUE

À partir des constats posés, des besoins et des motivations à agir, essayez de formuler le plus précisément possible le problème qui se pose.

VOS THÉMATIQUES D'INTÉRÊT

VOS OBSERVATIONS DE TERRAIN

LES MANQUES IDENTIFIÉS, SITUATIONS À CORRIGER

PROBLÉMATISATION

C'est en questionnant et en reliant ces différents éléments que vous pourrez générer une problématique pertinente. C'est cette problématique que vous chercherez à résoudre

PRODUIRE DES IDÉES

À partir des besoins prioritaires, tentez de repérer les grandes lignes d'intervention possibles pour y répondre. A ce stade de la réflexion, il est important de privilégier un processus d'idéation large, avec des solutions non abouties. Faites ensuite le tri pour retenir les ou la plus pertinente.

<p>ET SI LE FUTUR RESSEMBLAIT À...</p> <p></p>	<p>ET SI NOS ALLIÉS ÉTAIENT...</p> <p></p>	<p>ET SI NOUS PARVENIONS À...</p> <p></p>
<p>Imaginez la solution sous un angle prospectif</p>	<p>Pensez aux coopérations idéales</p>	<p>Projetez les grandes réussites à atteindre</p>
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

LE CONCEPT

Après avoir défini votre problématique, exploré des pistes de solutions et retenu l'idée maîtresse, tentez d'en dégager un concept. Si la problématique peut être formulée comme une question, le concept en est la réponse retenue.



En quoi consiste votre solution ? En quoi répond t-elle aux problématiques soulevées ? Comment se matérialise t-elle ?

Le concept est la formulation abstraite d'une solution envisagée pour une problématique donnée. Il est incarné et contextualisé.

Scanner son POTENTIEL

Vous avez traduit votre ambition en idée, en projet à développer voire en activités ?
Dessinez sa carte d'identité.



Prenez un moment pour repérer vos atouts et vos points faibles. Cette étape vous permettra d'avoir une **lecture rapide et objective de vos capacités d'action**.

INDICATEURS **À COCHER**



Point faible



Point à travailler



Point fort

ORGANISATION



PORTAGE

Qui pilote ?
Comment s'opère la mise en œuvre ?



RESSOURCES HUMAINES

Pouvez-vous compter sur les ressources et compétences actuelles ?



ADHÉSION

Le sujet a-t-il été partagé en interne chez chacun des membres ? Si oui est-il clair ? Fait-il consensus ?

PARTENARIATS



ALLIÉS

Quels partenaires sont déjà engagés ?
Quel est leur degré d'adhésion ?



MODALITÉS

Quel niveau de conventionnement envisagé (avec des structures de recherche, des partenaires socioéconomiques, des acteurs publics, ...) ?



ÉLARGISSEMENT

Avez-vous identifié des parties-prenantes opposées ou indifférentes ?

GOUVERNANCE



DÉVELOPPEMENT

Comment le projet s'inscrit-il dans la stratégie de chaque membre ?



PORTAGE

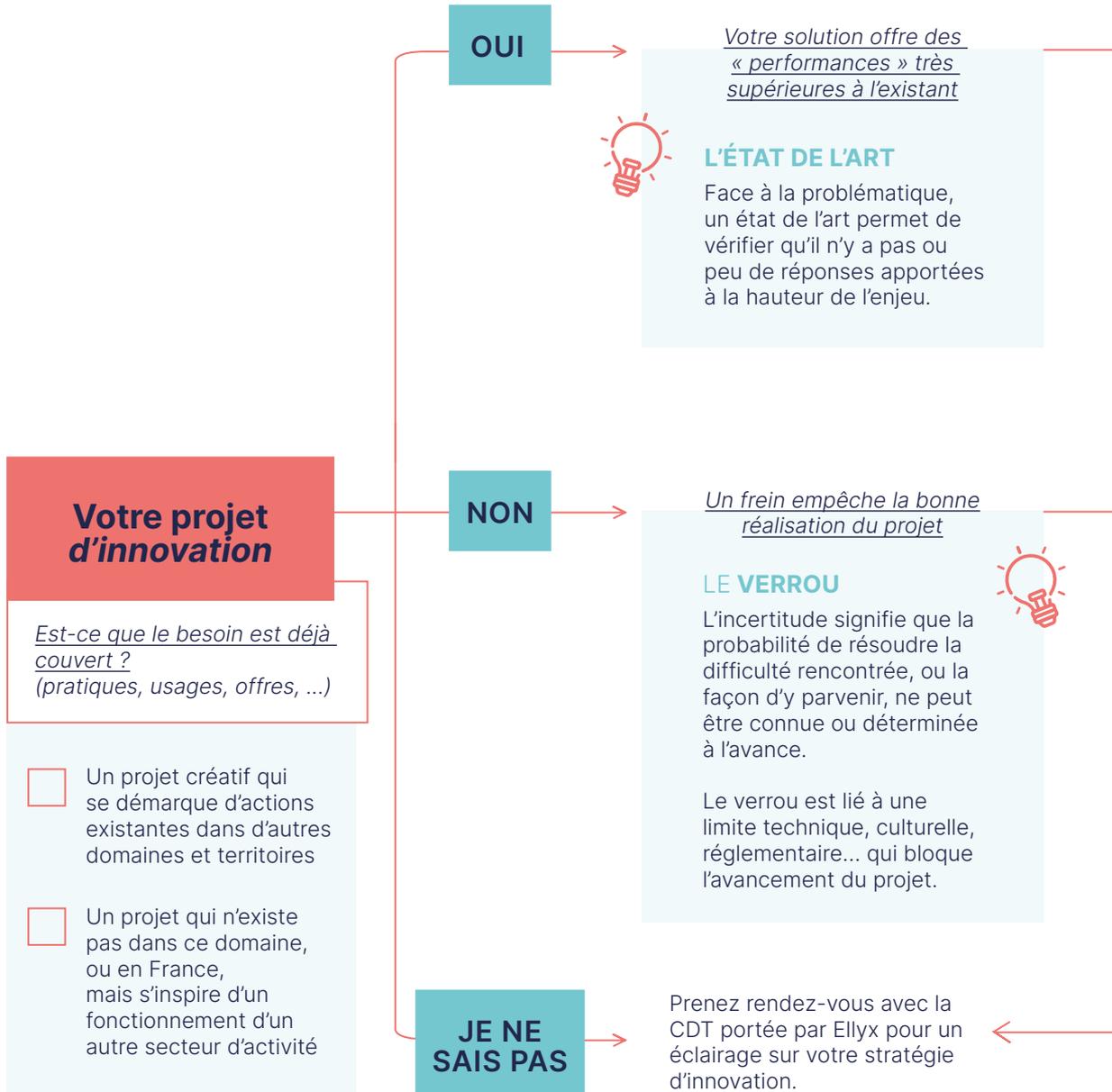
De quelle manière s'opère la gouvernance du PTCE ?

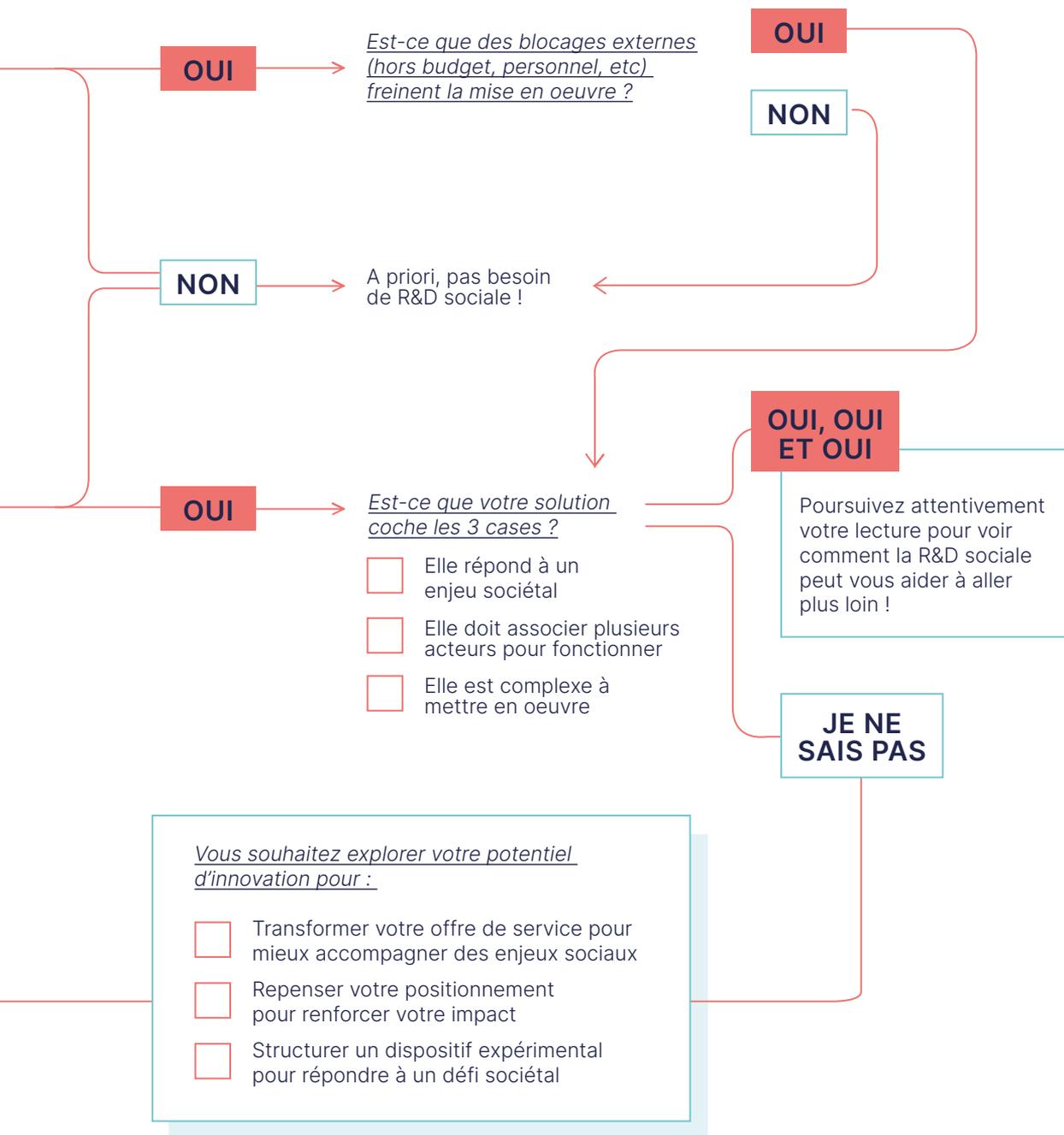


STATUTS

Votre projet est-il cohérent avec les statuts actuels ?

Vérifier le besoin de R&D SOCIALE





CONCLUSION —

À l'issue de cette phase d'exploration, vous disposez d'un certain nombre d'éléments à organiser. Nous vous proposons de les interpréter en regard de 4 grandes notions-clés sur lesquelles s'appuie toute démarche de R&D.

LE VERROU ET L'INCERTITUDE

Les verrous sont des freins qui empêchent le déploiement d'une innovation et face auxquels aucune solution n'est proposée dans l'état des connaissances actuelles. Ils peuvent être scientifiques, techniques, organisationnels, juridiques, financiers, culturels...

INNOVER ≠ R&D

Innover c'est avoir une lecture nouvelle d'un problème et inventer une solution. C'est lorsque la solution ne peut être mise en œuvre en raison d'un ou plusieurs verrous que la R&D est pertinente.



Aujourd'hui, les principaux blocages constatés pour agir sont :

L'ÉTAT DE L'ART

Avant toute opération de R&D, il est nécessaire de définir finement la problématique centrale. Pour y parvenir, il convient de procéder à un état de l'art. Ce document d'une vingtaine de pages fait le point sur les connaissances scientifiques et solutions disponibles (*en savoir plus page 34*).

JUSTIFIER L'EXISTENCE DU PROBLÈME

L'état de l'art prend la forme d'une recherche bibliographique synthétique (journaux, ouvrages, moocs, livres blancs, conférences scientifiques, articles et analyses techniques etc.)



Il manque des connaissances pour répondre à la problématique suivante :

LA PROBLÉMATIQUE

Une problématique vise à identifier ce qui, au-delà d'un cas particulier, fait problème dans la résolution d'un enjeu sociétal. Elle pose une énigme, à laquelle doit répondre la démarche de R&D. Elle est définie grâce au travail d'état de l'art (qui a identifié de ce qui est déjà connu).

LA PROBLÉMATIQUE COMME BOUSSOLE

Elle guide la finalité d'une démarche de R&D et les enjeux de recherche prioritaires (une offre repensée, des coopérations nouvelles, un impact renforcé, une évolution de politique publique, etc.)

Pour répondre à la problématique, la R&D doit permettre d'aboutir à :



LE CONCEPT

En R&D sociale, un concept est une réponse à la problématique. Celle-ci s'opère idéalement en deux temps : avec, d'une part, une idée générale qui précise les contours de la finalité recherchée (méta concept). D'autre part, une déclinaison opérationnelle, qui vient répondre à l'enjeu de Société visé (concept).

EXEMPLE



LA SÉCURITÉ SOCIALE

META CONCEPT

« Ensemble d'institutions qui ont pour fonction de protéger les individus des conséquences de divers [risques sociaux] »

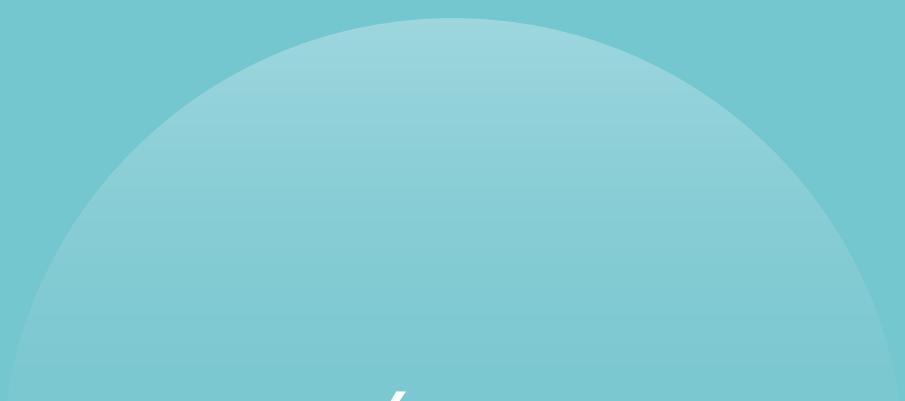


APPLICATIONS CONCEPTUELLES

- Assurance Maladie
- Assurance Chômage
- Assurance Retraite

Et demain ?

- Sécurité sociale de l'alimentation...



MODÉLISER

SA TRAJECTOIRE D'INNOVATION

*“Co : ensemble – Opera : œuvre.
Coopérer c’est être co-auteur
d’une œuvre commune”*

Transformer la Société ne se fait pas en solitaire ni en un jour, c'est ensemble, en continu, dès maintenant. Pour mettre en oeuvre une dynamique d'innovation sociale de rupture, il vous faut d'abord veiller à trois prérequis absolument essentiels : **embarquer votre écosystème et les acteurs clés à vos côtés, préparer votre expérimentation et identifier les ressources nécessaires pour la mettre oeuvre.**



38	IDENTIFIER SON ÉCOSYSTÈME STRATÉGIQUE
40	ENTRETIEN AVEC LE PTCE PARIS VALLÉE DE LA MARNE
42	VALIDER SON POTENTIEL D'INNOVATION
43	VERS UNE COMMUNAUTÉ D'ACTION
44	RÉALISER UN ÉTAT DE L'ART
46	PROJETER UNE ARCHITECTURE R&D
50	PRÉPARER SON PROGRAMME DE R&D COMMUN
51	ORGANISER LES RESSOURCES HUMAINES
52	ENTRETIEN AVEC LE PTCE CLUSTER JURA
54	RECRUTER DES COMPÉTENCES SCIENTIFIQUES
55	REPÉRER LES FINANCEMENTS
57	ZOOM SUR LE DIAGNOSTIC DU LABO DE L'ESS

Identifier son *écosystème* — STRATÉGIQUE

Il est temps de confronter votre intuition pour voir comment elle résonne auprès d'éventuelles parties prenantes. A ce stade, l'objectif n'est pas de « vendre » votre idée mais plutôt d'en tester la ligne directrice et d'itérer autour de celle-ci, d'en avoir une lecture critique et d'affiner votre concept en vue de la constitution d'alliances.

AUPRÈS DE QUI TESTER L'IDÉE ?

- ▶ Votre cercle allié pour commencer ! Celles et ceux qui connaissent et soutiennent déjà votre démarche (gouvernance, partenaires, salarié-es...)
- ▶ Les parties prenantes potentielles dont vous savez déjà qu'elles auront une influence forte - politique, technique, territoriale - sur le bon déploiement de votre idée et inversement
- ▶ Des personnes qualifiées compétentes sur le périmètre d'intervention visé (expert-e, chercheur-e, entrepreneur-e, réseau d'adhésion etc.)
- ▶ Celles et ceux qui portent des idées connexes

QU'EST-CE QUE JE CHERCHE À IDENTIFIER ?

- ▶ Les acteurs sur lesquels vous devez agir pour favoriser le changement et obtenir les résultats visés.
- ▶ Les collaborations nécessaires et leurs enjeux : quels sont les risques, intérêts et impacts pour les acteurs cibles ?
- ▶ Les terrains d'expérimentation potentiels et la meilleure problématique commune.

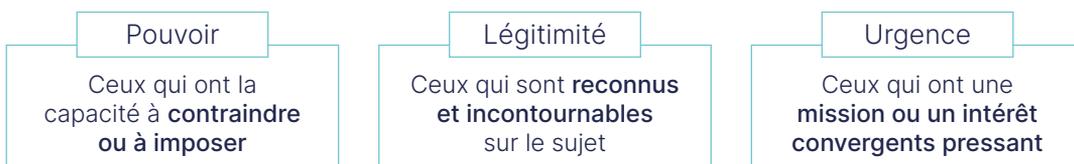
COMMENT JE M'Y PRENDS ?

- ▶ En cartographiant les acteurs à approcher en amont (voir page suivante).
- ▶ En organisant des échanges sous forme d'entretiens et en demandant d'éventuels mises en relation complémentaires à cette occasion.
- ▶ En effectuant un rapide état de l'art des connaissances et des pratiques disponibles : lecture d'articles, veille d'acteurs et d'initiatives etc.

CARTOGRAPHIER LES ACTEURS CLÉS

Analyser les parties prenantes vous aidera à repérer et hiérarchiser les acteurs à solliciter pour présenter votre approche originale. A la fin de cette étape, vous devez être en mesure de **valider son potentiel d'innovation**, qui dépendra directement des marques d'intérêt collectées. En effet, il peut arriver que l'environnement ne soit pas encore assez mûr pour se projeter, voire réfractaire ou ne perçoive pas le bénéfice de la solution envisagée. Entreprendre une démarche de R&D sociale sans adhésion ou soutien ne serait alors pas judicieux car elle risque d'être coûteuse en énergie et en temps. À l'inverse, si des opportunités se dessinent, vous aurez une vue claire des acteurs avec lesquels avancer.

Vous pouvez vous appuyer sur différents outils, comme ici la grille de Mitchell³, pour organiser les acteurs selon leur influence et leurs attentes en termes d'enjeux sociétaux. Classer les acteurs indispensables à la bonne réussite de votre ambition, qu'ils soient déjà vos partenaires, ou non, dans les trois catégories suivantes :



Votre attention se concentrera d'abord sur ceux qui peuvent avoir une influence forte sur la réussite du projet (voir schéma ci-dessous) :

- ▶ **Les acteurs qui cochent le plus de cases (7)**. Il faut les associer au développement mais ils sont plutôt rares. Cela implique d'en faire évoluer certains pour renforcer cette catégorie.
- ▶ **Ceux qui ont le pouvoir et la légitimité (4)**. Cela suppose parfois de les aider à prendre conscience de l'enjeu, pour eux, à agir.
- ▶ **Ceux qui sont légitimes et reconnaissent l'urgence à agir (6)**, comme vous le plus souvent. Vous pouvez par exemple nouer des alliances stratégiques avec des acteurs dans une situation similaire.



- 1 À sensibiliser et informer régulièrement malgré le peu d'interaction avec vous
- 2 À consulter ou à informer car fait référence
- 3 À consulter ou à informer car est intéressé
- 4 À associer à votre réflexion et à convaincre pour coopérer
- 5 À contenir car peut interférer avec votre projet
- 6 À impliquer car est directement concerné
- 7 À mobiliser

Adaptation de la grille de Mitchell, Agle et Wood (1997)

³ MITCHELL, R.K., AGLE, B., WOOD, D.J., 1997, « Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining who and what really counts » Academy of Management Review, 22 (4), pp.853-886.

Entretien avec le ptce — PARIS - VALLÉE DE LA MARNE



Hervé Defalvard

Responsable de la Chaire ESS-UGE

Quelle est la motivation à l'origine de la création de PTCE PVM ?

La création du PTCE est liée aux activités et à l'orientation stratégique de la chaire ESS sur ce territoire. Il s'agit d'instiller sur le territoire des formes de coopération économique, qui soit à la fois apprenantes pour les étudiants et permettant au territoire d'avancer sur la transition écologique et solidaire. Nous avons développé des coopérations et une première formalisation de ces actions avec le label "Territoire French Impact". Dans cette trajectoire, nous nous sommes inscrits dans la dynamique de relance des PTCE, nous permettant de prolonger ce que nous pouvions faire de manière plus ou moins informelle depuis 2020 avec le PTCE. En bref, il s'agissait pour la Chaire de s'ancre sur son territoire

à travers des coopérations économiques qui soient aussi le support de projets pédagogiques pour les étudiants. L'horizon de ces coopérations étant la transition écologique, solidaire et démocratique du territoire.

Vous avez engagé une démarche de R&D sociale, sur quoi porte-t-elle et qui associe-t-elle ?

Nous travaillons à un projet de malterie en commun, dont l'intérêt réside dans la filière brassicole à construire. Les acteurs sont l'association PTCE qui fait tiers, le maître d'ouvrage, la Chaire ESS qui fait maître d'œuvre scientifique et Ceinture Verte Paris Est qui fait le maître d'œuvre technique. Autour de ce "trio socle" (lié par une convention de collaboration et un protocole de R&D) on trouve le producteur d'orge SCEA Saint Germain Paysage ou encore les micro-brasseurs du territoire. Se rajoutent également les étudiants, tout en n'étant pas membres du PTCE. Le défi est d'assembler tous ces acteurs sous un modèle des communs, et ce sont les étudiants qui ont ce rôle d'accompagnement. Le fait même qu'ils aient "un pied dedans et un pied dehors" facilite leur rôle d'intermédiation.

Quels sont les premiers enseignements ?

La démarche de R&D a permis pour le PTCE de formaliser ce qu'il avait mis en place au fil de l'eau, en associant accompagnement de projet, recherche et une vision des communs, et en l'inscrivant de manière formalisée et partagée au sein d'un protocole de R&D. Elle a également permis de confirmer une hypothèse : la difficulté de lier des acteurs inscrits dans des cadres de recherche académique et ceux inscrits dans des cadres de développement économique. En effet, les deux cadres sont inscrits dans des trajectoires dissociées. Dans notre cas, c'est la recherche qui est allée vers le développement (la Chaire vers la SCEA Saint Germain et la SCIC Ceinture Verte). Il s'avère difficile d'associer les deux volets, puisque chaque partie est tirée par des référentiels différents : soit celui des communs (recherche), soit celui d'une filière de développement économique. L'expérimentation de communs n'est pas aisée dans un environnement classique de développement.

Qu'est-ce qui aurait pu faciliter la démarche ?

On voit dans notre cas à quel point il est dommageable que la démarche d'accès au CIR ne soit pas ouverte à des associations non -fiscalisées. Ici, c'est bien l'association PTCE PVM qui porte la démarche et qui est à l'origine des motivations liées aux communs expérimentaux. Pour autant, c'est Ceinture Verte qui déposera le projet. Il me paraît plus pertinent de donner le rôle de chef d'orchestre, portant un

programme de R&D, ce qui constitue à mon sens un programme de R&D, au PTCE qui occupe de fait ce rôle. Puisqu'on parle de développer le territoire et non de développer un marché, l'enjeu est bien celui du collectif PTCE. Nous sommes contraints d'obéir à des catégories qui ne nous vont pas bien.

Comment se déclinent les enjeux de coopération au sein de votre démarche de R&D ?

Pour nous, ce n'est pas là où la formalisation de la R&D a eu le plus d'apports. Nous avons déjà un écosystème impliqué avant de construire la démarche, et créé une dynamique entre acteurs différents : brasseurs, SCEA Saint Germain Paysage, SCIC Ceinture verte, la chaire, étudiants, etc. La question de la démarche de R&D est moins de les identifier que de trouver les cadres pour les assembler, en sachant que notre démarche de R&D n'a concerné que la filière brassicole, sans inclure tous les membres du PTCE. Nous sommes par exemple en train de réfléchir à des conventions, qui ne sont pas des conventions de collaborations liées à un protocole de R&D (qui sont mobilisées pour le "trio socle") mais qui permettent tout de même de définir les rôles des uns et des autres (archipel nourricier, l'éco-lieu Braque...), d'asseoir les partenaires du PTCE et de visibiliser cet écosystème.

<https://ptce-pvm.fr>

VOIR AILLEURS...

« Par ailleurs, les PTCE ne sont plus le seul dispositif de coopération territoriale et il convient de les articuler avec les autres dispositifs qui ont émergé au cours des dernières années (tiers-lieux ; fabriques de la transition, TZCLD, EBE, FABLAB, Programme d'Alimentation Territorial, TEPOS, Projet culturel de territoire...), qui devraient pouvoir y adhérer le cas échéant. »

↳ RAPPORT BILAN LOI ESS

<https://www.economie.gouv.fr/files/files/2023/Avis-CS-ESS-Bilan-loi-2014.pdf>

Valider son *potentiel* D'INNOVATION

Prenez le temps d'observer et de synthétiser le travail déjà mené. A ce stade de la réflexion, vous avez formalisé trois étapes qui doivent vous éclairer sur le caractère innovant de votre approche, sa faisabilité et sa proposition de valeur sociale. Votre idée devient désormais celle d'un collectif, qui va la travailler et lui donner vie.

Vous avez défini une approche originale et prospective d'un enjeu sociétal > **Reproblématisation et description des besoins**

1

Vous avez formulé une piste de réponse que vous avez testé auprès du monde socio-économique > **Caractérisation du concept et alignement des intérêts**

2

Vous avez pré-identifié les domaines d'application possibles et collaborations nécessaires > **Traduction du concept en projets d'innovation sociale**

3

Pour conclure cette première phase, et si tous les voyants sont au vert, il convient de d'obtenir une validation stratégique des membres du PTCE et au-delà pour aller plus loin :

Votre gouvernance

Présenter le projet lors d'un comité informel, ou non, pour vous assurer du degré de motivation.

Vos partenaires

Discuter des collaborations à envisager avec les organisations pressenties pour co-porter la dynamique et acter avec elles le niveau d'engagement envisageable (accord de consortium, marché de R&D ...)



FOCUS - L'échelle Societal Readiness Levels décrit la trajectoire d'une innovation sociale à visée transformative. Développée par Ellyx et ses partenaires, elle permet d'évaluer la maturité des projets selon leur stade de développement.



Vers une *communauté* — D'ACTION

Élément central de toute démarche de R&D sociale, la coopération d'acteurs est le moyen par lequel s'élaborent et se développent des innovations sociales de rupture, celles en capacité d'influer au niveau des enjeux de la Société.

Mais si identifier et réunir les parties prenantes pertinentes est un bon début, cela ne suffit pas à construire une dynamique coopérative forte. La coopération « est un processus de partage et d'élaboration des connaissances communes » pour reprendre la formule d'Eloi Laurent⁴.

Bien plus qu'un collectif qui coopère, c'est une véritable **communauté de destins**, que vous allez initier : **un ensemble d'acteurs qui travaillent à faire évoluer les regards, à construire de nouvelles normes et références pour transformer les modes d'action.**

C'est pourquoi les cadres que sont les PTCE nous paraissent particulièrement intéressants pour agir selon une méthodologie de R&D sociale. En effet, une des phases nécessaires à engager une méthode de RD sociale réside dans la constitution d'un « Nous », d'une envie d'agir en commun.

Projeter *son écosystème*

DÉPASSER LES STRATÉGIES D'INNOVATION « MARCHÉ »

- Des innovations combinées pour viser des innovations plurielles et un effet systémique

ENJEU Organiser les contributions individuelles

DÉPASSER LES LOGIQUES PARTENARIALES ET CONSULTATIVES

- Un assemblage d'acteurs hybrides au service d'un même dessein

ENJEU Faciliter la prise de conscience commune

DÉPASSER LES SOMMES DES INTÉRÊTS INDIVIDUELS

- Une vision partagée pour créer un cadre commun et avancer ensemble vers un objectif réciproque

ENJEU Porter et assumer la co-responsabilité induite

⁴ Entretien, Le Monde, 19 octobre 2018.

Réaliser *un état DE L'ART*

L'état de l'art est un préalable à toute démarche de R&D. Son intérêt est de permettre de justifier du besoin de recherche lorsque vous faites face à une difficulté technique. A ce titre, il se distingue d'une étude de marché : il ne s'agit pas de valider la pertinence d'un produit ou service mais de vérifier si les connaissances qui pourraient permettre de surmonter vos freins existent ou pas.

DÉPART

- ▶ Définir la problématique et les axes à travailler
- ▶ Creuser les questions qui se posent
- ▶ Recenser les freins bloquants à étudier

EN COURS DE ROUTE

- ▶ Identifier les connaissances existantes
- ▶ Valider qu'on est bien en terrain nouveau
- ▶ Confirmer les verrous et/ou en repérer d'autres

ARRIVÉE

- ▶ Justifier l'existence du problème ou du besoin de connaissances nouvelles
- ▶ Explorer les initiatives passées ou en cours
- ▶ Confirmer les manques

MÉTHODOLOGIE

FORMALISER VOTRE PROBLÉMATIQUE

- ▶ Réfléchir à vos objectifs et aux enjeux des travaux à mener
- ▶ Définir votre sujet et délimiter la thématique de votre projet de R&D
- ▶ Indiquer les blocages connus et préciser les questions qui en découlent
- ▶ Lister les mots-clés de votre recherche

ORGANISER VOTRE RECHERCHE BIBLIOGRAPHIQUE

- ▶ Dialoguer avec des universitaire.s, expert.es, qui s'intéressent à votre sujet et des spécialistes du sujet
- ▶ Sélectionner des sources fiables (ex. : via thèse.fr, Cairn.info, Google Scholar...)
- ▶ Identifier les auteurs académiques et les travaux de recherche disponibles
- ▶ Définir des axes de lecture utiles pour confirmer vos verrous
- ▶ Consulter, sélectionner et synthétiser les éléments de bibliographie
- ▶ Garder toujours votre problématique en tête !

ANALYSER LES DONNÉES SCIENTIFIQUES, TECHNIQUES ET TECHNOLOGIQUES RETENUES

- ▶ Réaliser une analyse détaillée et critique : approches théoriques, concepts, pratiques...qui précise les limites des connaissances actuelles
- ▶ Structurer un plan logique qui démontre le besoin de nouvelles connaissances
- ▶ En cas d'identification de connaissances pouvant répondre à votre question ou identifier d'autres verrous, intégrer votre analyse à votre méthode scientifique.

COMPLÉTER LES RESSOURCES SCIENTIFIQUES

- ▶ Réaliser un benchmark d'acteurs terrain proches de votre problématique
- ▶ Formaliser votre expérience et analyse du besoin et de votre secteur d'activité
- ▶ Affiner et enrichir votre lecture personnelle (entretiens, littérature « grise », ...)

VÉRIFIER LA FORME

- ▶ Un document formel de 15 à 20 pages, à la rédaction soignée
- ▶ Vos sources sont citées dans le texte et dans la bibliographie
- ▶ Une bibliographie qualitative, fournie et ordonnée, en annexe

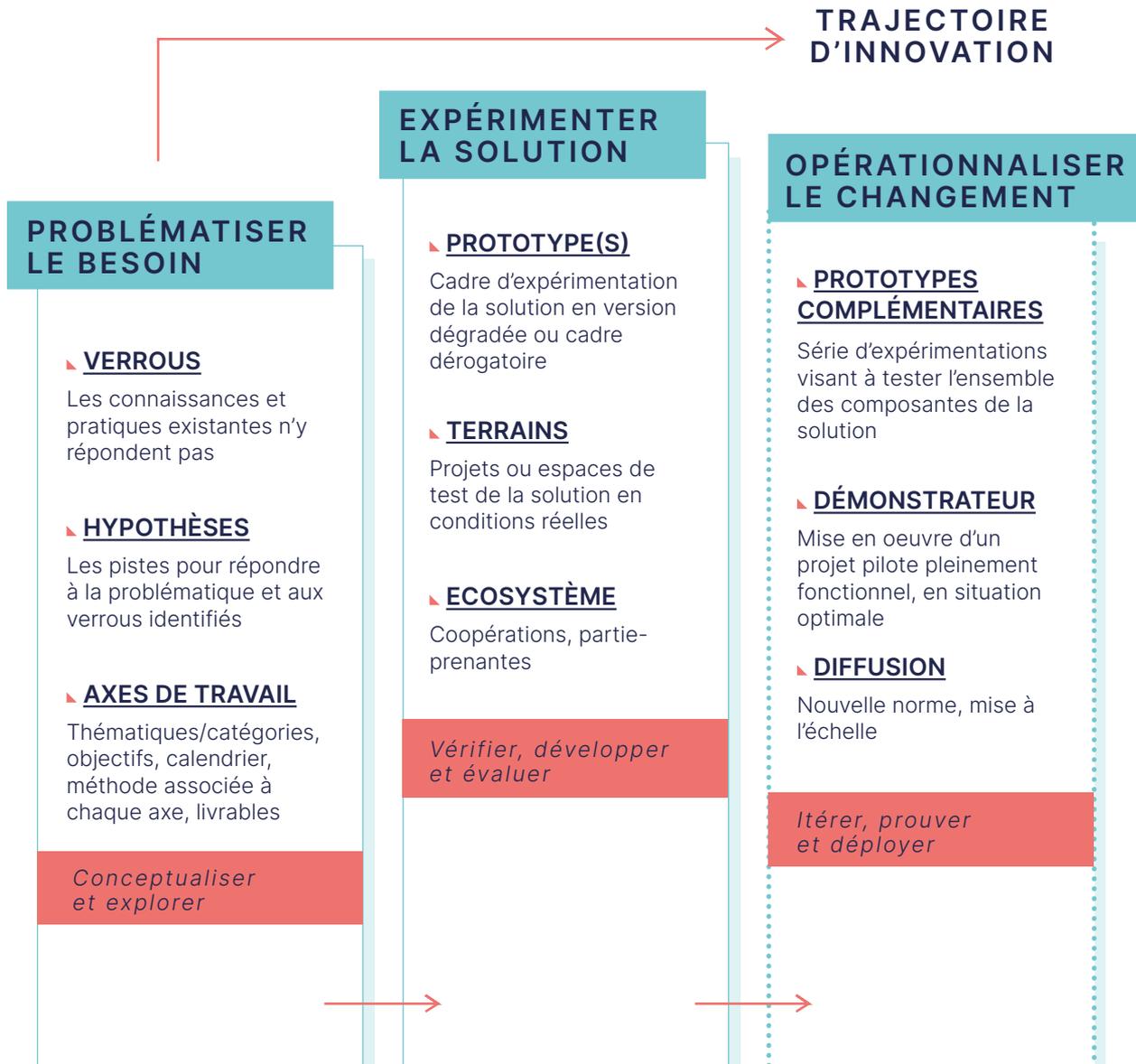
À RETENIR

«Lorsqu'une solution, identifiée dans l'état des connaissances accessibles, permet de résoudre le problème, les travaux ainsi entrepris, qualifiés d'ingénierie, ne relèvent pas de la recherche ; si en revanche, le problème posé n'a pas trouvé de solution, alors il s'agit d'un verrou scientifique.»

Guide - Crédit Impôt Recherche 2022

Projeter une ARCHITECTURE R&D

Ça y est, vous avez réalisé l'état de l'art qui vous a permis de mieux cerner votre problématique, d'identifier les questions restantes et de vérifier que les innovations que vous projetez ont effectivement besoin de nouvelles connaissances. Il vous a également permis d'affiner votre problématique. Si elle est concluante, cette étape est suivie d'une **projection quand à la forme que pourrait prendre votre programme de R&D sociale pour mettre en œuvre votre solution**. Les éléments posés vous aideront à structurer une feuille de route à la fois réaliste et ambitieuse.



ANALYSER VOS VERROUS

VERROUS À LEVER

COMMENT NOUS
POURRIONS LES LEVER

FREINS POLITIQUES



INCERTITUDES SCIENTIFIQUES



CONTRAINTES TECHNIQUES



**VERROUS FINANCIERS
ET ÉCONOMIQUES**



**NORMES JURIDIQUES /
RÈGLEMENTAIRES**



**REPRÉSENTATIONS
SOCIO-CULTURELLES**



PRÉCISER LES HYPOTHÈSES

HYPOTHÈSE

▸ SCÉNARIO D'EXPÉRIMENTATION

▸ INDICATEURS

▸ MÉTHODE DE COLLECTE

▸ **L'HYPOTHÈSE** est une proposition de réponse possible à une question à résoudre. En R&D, une hypothèse est formulée à partir de l'état de l'art pour réduire les incertitudes scientifiques ou technologiques. C'est par l'expérimentation et l'observation qu'elle sera testée et validée ou réfutée.

▸ **LE SCÉNARIO D'EXPÉRIMENTATION** permet de dessiner le canevas d'investigation de ce qu'il faut chercher : où le faire, avec qui, pour recueillir quelles données, sur combien de temps, avec ou sans cadre dérogatoire ? Quels sont les résultats attendus, le prototype final visé ?

Limitez-vous à un petit nombre d'hypothèses et de scénarios mais travaillez-les avec soin. Cette phase est importante car elle permet de vérifier la faisabilité et d'imaginer les effets sur votre trajectoire d'innovation pour appuyer vos choix et renoncements.

ANALYSER VOS SCÉNARIOS D'EXPÉRIMENTATION

SCÉNARIO

CRITÈRES D'ÉVALUATION

- Faisabilité technique
- Respect des valeurs
- Ambition de transformation
- Capacité de suivi
- Interdépendance avec les autres volets d'expérimentation

APPRÉCIATION

COMMENTAIRES

ARGUMENTER LE SCÉNARIO RETENU

ÉLÉMENTS DE CONSTRUCTION DU PLAIDOYER

▸ CE QUE NOUS CHERCHONS À TESTER,
AVEC CE SCÉNARIO, C'EST :

▸ NOUS PROPOSONS DE CHOISIR CE SCÉNARIO, PARCE QUE :

▸ CE SCÉNARIO NE NOUS PERMETTRA PAS DE TESTER :

▸ POINT DE VIGILANCE POUR LA MISE
EN OEUVRE DE CE SCÉNARIO :



Préparer son *programme* DE R&D COMMUN

Projetez une première photographie de ce à quoi pourrait ressembler votre programme de R&D demain. Pour aller plus loin sur la structure et la rédaction de votre programme de R&D sociale, rendez-vous dans le chapitre suivant.

POSER LA DESTINATION

- Définition du concept

SÉCURISER L'ITINÉRAIRE

- Structuration de la stratégie d'innovation et séquençage des étapes de R&D

ANTICIPER L'EFFORT FINANCIER

- Chiffrage des besoins et formalisation de la stratégie de financement

DÉFINIR L'ÉQUIPAGE

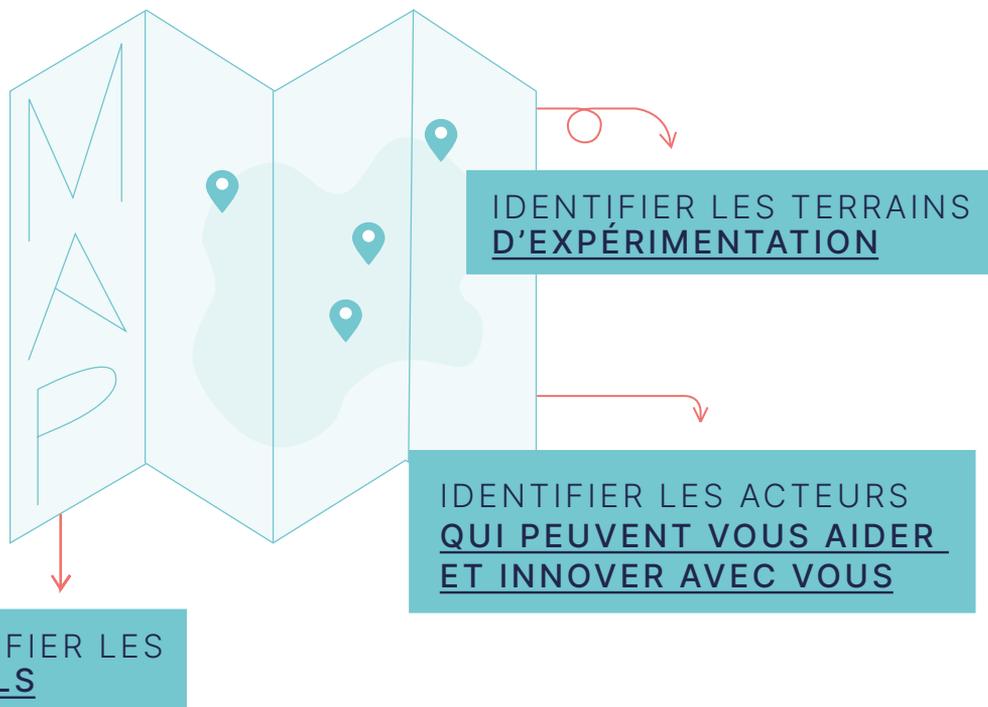
- Répartition des tâches de l'équipe en interne, les collaborations avec la recherche, la mobilisation d'expertises externes, de prestataires, ...

DÉFINIR LES MODALITÉS DE NAVIGATION

- Qui pilote, partage les avancées, avec qui ?

PLANIFIER LES ESCALES

- Calendrier, jalons



Organiser les ressources HUMAINES

Il est important de mettre en place un cadre de travail et une organisation en capacité de développer et de porter le programme de R&D sociale. Cela peut prendre différentes formes comme la formation de salarié.e.s ou la réaffectation de temps de travail pour contribuer au programme.

Il est parfois indispensable d'effectuer des vrais ajustements pour adapter le fonctionnement de l'organisation à la conduite d'un programme de R&D sociale. Une démarche de R&D ne saurait être considérée comme un projet parmi d'autres, elle constitue plutôt la colonne vertébrale de la déclinaison opérationnelle de votre stratégie.

À ce titre, elle doit s'intégrer pleinement dans le quotidien et les temps de travail des équipes. Elle ne peut être portée par une personne seule dans une organisation : l'effort doit bien reposer sur plusieurs membres de l'organisation avec des compétences complémentaires.

D'une part pour bien faire comprendre la stratégie de changement à l'œuvre mais aussi pour récolter des données sur le terrain, qui vont nourrir la démarche de R&D (observations, verbatims, etc.)

À moins d'avoir un service R&D (généralement réservé aux grandes organisations), nous vous préconisons de veiller à :

- ▶ Désigner un responsable de la R&D qui, en lien avec la direction, s'assurera du bon déroulé de la démarche, du suivi de la feuille de route, de la structuration des apprentissages et de la valorisation des résultats.
- ▶ Répartir les tâches sur les différentes personnes dans une organisation et les former pour acquérir des compétences spécifiques et conduire une démarche de R&D en collecte de données, analyse, etc.
- ▶ Réaffecter des temps de travail pour contribuer au programme et avancer sur les éléments de R&D
- ▶ Prévoir de nouveau temps collectifs dédiés à la R&D (séminaires internes, formations...)

FOCUS



UNE ÉQUIPE DE RECHERCHE QUI S'APPUIE SUR LES EXPERTS MÉTIERS

100% Transition est un programme d'accompagnement expérimental pour favoriser l'insertion des jeunes, notamment via des activités de la transition écologique. Les éléments permettant d'établir les apprentissages du programme et la validation ou non d'hypothèses de recherche sont directement issus du terrain. Ainsi, l'équipe d'accompagnement des jeunes est directement impliquée dans le processus de collecte au travers de la passation de questionnaires. Ceux-ci ont vocation à être remplis en ligne par les jeunes en « auto-positionnement » et avec l'appui de l'équipe si besoin. L'équipe peut accéder aux réponses saisies, choisir de revenir dessus lors d'un entretien individuel et s'en servir pour le suivi. Ce questionnaire, mais également les autres moyens de collecte de données, ont été co-construits avec des membres de l'équipe opérationnelle, des partenaires de l'expérimentation, des jeunes de promotions précédentes et des chercheurs académiques. Les effets à tester par la démarche de R&D pour les jeunes (reprenre conscience de ses envies ; renforcer l'estime de soi...) ou pour l'écosystème (améliorer l'accompagnement des jeunes...) sont élaborés et partagés par tous les acteurs de la démarche de R&D, alors positionnés comme acteurs de la Recherche.

Entretien avec le ptce — CLUSTER JURA

Clus'Ter Jura, SCIC et PTCE, a travaillé à la formalisation d'un concept innovant d'entrepreneuriat de territoire. Clus'Ter Jura a créé un programme de R&D en mobilisant une thèse CIFRE et du CIR afin de conceptualiser cet idéal-type : l'entrepreneuriat coopératif de territoire, soit, identifier comment les acteurs du territoire coopèrent pour répondre à des besoins spécifiques identifiés. Un second programme de R&D, ici également financé par l'ADEME, a permis d'analyser ce que produit ce concept dans la dynamique de création de projet par les entreprises sur le territoire.

Vous avez engagé une démarche de R&D sociale : comment s'intègre-t-elle dans le développement de Cluster Jura ?

Blandine Chenderowsky la R&D vient nourrir la stratégie globale de l'entreprise. Elle vient interroger ou légitimer les réflexions, afin de savoir vers où aller. La R&D participe à créer des connaissances sur nos actions et à faire évoluer l'offre de service par rapport à ce qui a été observé. Elle nous permet de nous améliorer en testant et questionnant nos manières de faire au travers de protocoles de recherche où l'expérimentation est au centre. On peut ainsi repérer des freins à lever et des leviers à activer.

Blandine Chenderowsky
Chargée de R&D territoriale



« La R&D participe à créer des connaissances sur nos actions et à faire évoluer l'offre de service par rapport à ce qui a été observé. »

Pourquoi avoir créé un poste de « chargée de R&D territoriale » ?

BC nous ne considérons pas la R&D comme une brique d'une offre de service mais comme un moteur pour redéfinir notre stratégie. Il était donc nécessaire de dédier un poste pour dépasser le stade du questionnement, appliquer concrètement les réflexions et mettre en place des actions. Ce poste permet de coordonner et capitaliser la réflexion et les apprentissages, sans quoi ils peuvent rester diffus et imprécis au sein de Cluster Jura.

Nous avons bénéficié au cours d'une 1ère phase de R&D (2018-2021) d'une doctorante en Cifre qui a défriché le sujet, proposé un cadre conceptuel, bâti des suggestions de recherche et d'innovation à partir de l'observation de l'existant. Dès lors que nous nous sommes positionnés sur un plan stratégique d'opérationnalisation d'un concept nouveau (l'entreprenariat coopératif de territoire, ECT), nous avons eu besoin de quelqu'un qui puisse piloter la mise en œuvre de cette démarche expérimentale et associer la prise de recul avec les équipes et la valorisation concrète au travers des méthodes et services de la SCIC.

Quelle ambition poursuivez-vous avec la R&D ?

BC la stratégie du Cluster Jura est de transformer le territoire afin d'en faire un territoire coopératif et entreprenant. L'ECT est un concept qui doit nous permettre d'adapter notre offre de service, de réfléchir différemment



sur ce qu'implique la création d'entreprises associant une forte coopération d'acteurs locaux. Le lien avec la R&D est dans le fait de tester des méthodes d'animation, des façons de faire rencontrer des structures du territoire et de faire travailler des acteurs différents ensemble. Cela doit permettre d'identifier ou en tout cas de disposer des enseignements sur les leviers et méthodes à activer au service de la stratégie. Par ailleurs, la R&D, puisqu'elle implique la sphère académique, permet de disposer d'arguments d'autorité reposant sur une véritable rigueur scientifique.

Quels conseils donneriez-vous aux organisations qui souhaitent initier une démarche de R&D ?

BC il n'existe pas de manuel ou de mode d'emploi à proprement parler. Cependant, la R&D vient poser une méthodologie, un recueil qui permet aux équipes de voir qu'ils ne sont pas seuls dans leurs questionnements et la difficulté à mener les projets. On tire parti des expériences passées pour trouver une certaine aisance et sécurité dans l'accompagnement. Cela permet de repenser les échecs et les réussites sous l'angle des enseignements, ce qui est très bénéfique pour une organisation : devenir apprenante lui permet d'innover.

<http://www.cluster-jura.coop>

*« Nous avons eu besoin de quelqu'un qui puisse piloter la mise en œuvre de cette démarche expérimentale et **associer la prise de recul avec les équipes et la valorisation concrète au travers des méthodes et services de la SCIC** »*

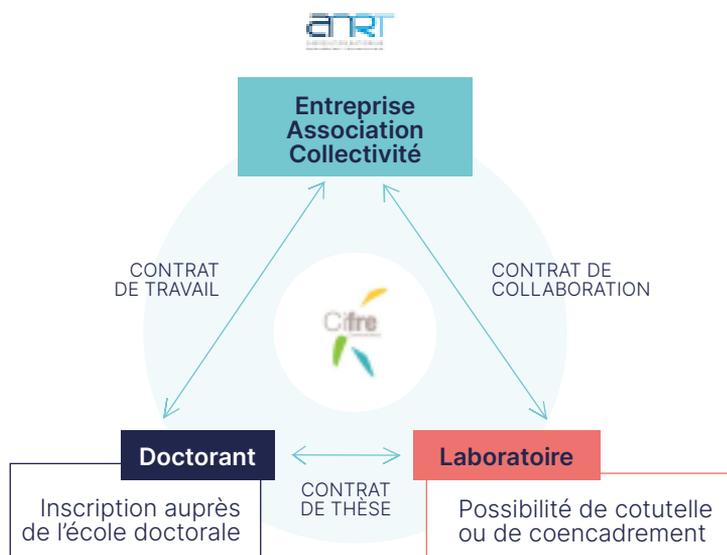
Recruter des *compétences* — SCIENTIFIQUES

Mettre en œuvre une démarche de recherche & développement sociale nécessite de disposer de compétences en interne sur le plan scientifique et technique. Les intervenants dans le domaine de la R&D sociale n'ont toutefois pas le même profil que des « chercheurs » dans des établissements publics de recherche : ils doivent associer la rigueur d'une démarche scientifique avec le développement d'applications techniques, servicielles ou de dispositifs, à partir d'expérimentations au contact direct des publics et de leurs parties prenantes. Ils présentent donc souvent un profil d'innovateur, en capacité d'associer théorie et pratique, de relier esprit critique, méthode et application au plus près des acteurs de l'intérêt général. Les organisations peuvent recruter des compétences scientifiques disposant de formations très diverses allant de Bac+5 à Bac+8.

Plusieurs dispositions permettent de favoriser leur insertion professionnelle, notamment le dispositif « jeune docteur » qui incite les entreprises à recruter des personnes titulaires d'un doctorat en CDI pour des fonctions de recherche & développement : ainsi, au cours des 24 premiers mois suivant leur embauche, les dépenses de personnel et les frais de fonctionnement prises en compte dans l'assiette éligible au crédit impôt recherche pour ces personnes sont doublées (cf. **crédit impôt recherche page 54**).

LE DISPOSITIF CIFRE

Financé par le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, le dispositif CIFRE permet à une organisation de bénéficier d'une aide financière pour la réalisation d'un doctorat en entreprise. L'organisation recrute en CDI ou CDD de 3 ans une personne diplômée de grade master, et lui confie des travaux de recherche, objet de sa thèse. Elle peut recevoir, sous certaines conditions, une subvention annuelle de 14 000 €, pendant 3 ans. Au-delà de l'appui financier, ce dispositif permet aux entreprises de bénéficier de compétences scientifiques de haut niveau et de créer une collaboration de recherche partenariale solide.



Les critères et conditions :

- ▶ L'organisation doit être établie sur le territoire français, sans condition de taille ni de secteur d'activité.
- ▶ Le candidat doit être titulaire d'un diplôme de grade master et inscrit en formation doctorale, sans condition de nationalité, ni d'âge.
- ▶ Le laboratoire de recherche où s'effectuent les travaux doctoraux sur le plan académique est rattaché à une école doctorale.

Plus d'infos sur le site
www.anrt.asso.fr

Repérer les FINANCEMENTS

Une pluralité de dispositifs financiers sont mobilisables, aux niveaux national, territorial ou européen, pour soutenir les démarches de R&D. Cette phase est centrale mais il est important de ne pas conditionner le programme pour bénéficier d'un levier de financement, mais bien d'aller chercher les dispositifs financiers utiles à la structuration du programme pensé. Cette mobilisation de financements adaptés permettra de sécuriser la réalisation du programme de R&D sociale.

LE STATUT JEUNE ENTREPRISE INNOVANTE

Le statut de Jeune Entreprise Innovante permet aux PME qui réalisent de la R&D de bénéficier d'avantage fiscaux afin d'en faciliter l'émergence et la pérennisation. Depuis quelques années, ce statut est accordé à des entreprises présentant des programmes de recherche impliquant des Sciences humaines et sociale. **En savoir plus p52.**

LE CRÉDIT IMPÔT RECHERCHE

Les entreprises qui engagent des dépenses de recherche fondamentale et de développement expérimental peuvent bénéficier du Crédit Impôt Recherche en les déduisant de leur impôt sous certaines conditions. Le taux du CIR varie selon le montant des investissements, jusqu'à 30 % pour les dépenses de recherche inférieures à 100 millions d'euros.

PANORAMA DES PRINCIPAUX FINANCEMENTS À LA R&D SOCIALE

Structuration de la démarche (construction, avant-projet, ...)	Recherche fondamentale et appliquée (idéation, modélisation, concept ...)	Développement expérimental (test, conditions de diffusion, ...)
Aides au conseil	Thèse CIFRE	
Bourse French Tech	Fonjep Recherche	
Prestation Technologique Innovation (Bpifrance)	Appels à projet recherche Régions	Appels à projet Innovation Sociale
Dispositif Local d'Accompagnement	Fonds Innovation Sociale (collectivités)	
	Appels à projet R&D de l'ADEME	
	Appels à projet recherche ANR	
		Subventions projet collectivités
		Appels à projet Fondations
		Concours Projets Innovants
		Financement Feder / Leader
	Fonds européens dédiés à la R&D (Horizon 2020...)	
	Financements participatifs	

- Subventions publiques, avances remboursables
- Subventions privées
- Autres (dont Europe)



FINANCER LA R&D : UNE LOGIQUE D'INVESTISSEMENT

Les activités de Recherche & Développement constituent toujours un investissement pour les organisations qui la mettent en oeuvre. Elles ne sont généralement pas couvertes intégralement par les aides et subventions. Il convient de prendre en compte le « reste à charge ». C'est bien une logique d'investissement, à triple niveau :

- ▶ L'investissement pour sa structure, pour le collectif PTCE et pour la Société. Il s'agit ainsi de lier l'investissement et la contribution particulière à son impact social global. Les difficultés peuvent ainsi se poser pour des structures qui n'ont pas assez de fonds propres. Par ailleurs, si les leviers sont nombreux, ils sont activables de manière inégale en fonction des territoires, de la nature et du statut des organisations, de l'interlocuteur traitant les demandes, etc. Cela représente un coût caché d'ingénierie de financement, voire, de pédagogie auprès d'interlocuteurs financeurs.

FOCUS CIR



POINT DE VIGILANCE

Le CIR est bien à positionner comme l'un des divers moyens de financer sa R&D, cependant, la structuration d'un programme de R&D sera utile pour toute typologie de financement, et au-delà, pour structurer et formaliser sa stratégie en commun. Le rescrit est une anticipation, une sécurisation juridique mais qui n'est pas obligatoire. Il paraît important tout de même de passer par le rescrit pour structurer et institutionnaliser. Sur une dimension éthique, c'est une manière des acteurs de l'ESS d'être transparents dans la dimension partenariale. C'est le moyen d'assumer que le CIR n'est qu'un moyen au service de l'intérêt général : la R&D se fait de toute façon. La dimension éthique est aussi là car c'est bien un crédit d'impôt donc de l'argent qui ne va pas sur des laboratoires ou sur d'autres enjeux de société.

LA « TO DO » DU CIR

- ▶ Tenir un cahier de laboratoire
- ▶ Suivre les temps passés par les personnels engagés dans la démarche sur chaque opération de R&D
- ▶ Penser à déclarer son CIR en fin d'année
- ▶ Faire le dossier de justification du CIR : reprendre le rescrit et formaliser les potentiels ajustements

SPECIFICITES DU FINANCEMENT CIR POUR LES PTCE

On peut considérer une double diversité des PTCE :

- ▶ Au niveau du panorama des PTCE, on peut trouver des statuts et des formes variés, certains étant organisés autour d'une logique filière, et d'autres sur une logique territoriale.
- ▶ Au sein de chaque PTCE, on peut trouver une multitude d'acteurs différents. Cette diversité vient interroger la cible d'attribution du CIR. En effet, à qui attribuer ce crédit d'impôt ? S'il n'existe pas de cadre souple dédié aux PTCE permettant l'attribution de crédits en commun, diverses voies sont à explorer : attribuer à une structure porteuse qui viendrait ensuite redistribuer le CIR, créer une structure tierce, cibler une structure chargée de l'ensemble des démarches de R&D...

Zoom sur le *diagnostic* DU LABO DE L'ESS

ET APPEL À LA REDYNAMISATION DES PTCE

Elaboré à l'appui d'une large enquête en ligne et d'entretiens complémentaires auprès de PTCE et acteurs ressources, ce diagnostic permet d'analyser l'action concrète des PTCE, d'observer les freins à leur émergence et à leur développement et d'identifier les potentiels leviers pour les redynamiser.

Au-delà des besoins de reconnaissance politique et d'animation des PTCE au niveau national, l'un des besoins identifiés par ce rapport est l'accompagnement et/ou le financement des PTCE, à l'échelle de leurs propres besoins (fonds propres, ingénierie, R&D...), afin qu'ils puissent construire des modèles économiques viables et pérennes.



→ [Diagnostic « Relancer les PTCE », Labo de l'ESS, décembre 2020](#)

FOCUS SUR LA R&D



CONSTATS PARTAGÉS

Selon le Labo de l'ESS, la R&D permet aux PTCE de « conforter leur rôle de pôles d'innovation sociale territoriale ».

Le rapport note la diversité des formes que peut prendre la R&D dans les PTCE :

« La fonction de recherche et développement est parfois le cœur même de l'activité du PTCE, son objet. Elle prend parfois la forme de projets portés en partenariat avec des centres de recherche ou des établissements d'enseignement supérieur. Certains PTCE ont travaillé avec des chercheur-euse-s, notamment au moment de leur émergence. Ces collaborations peuvent prendre la forme d'autodiagnostic, d'études de cas, de recherche-accompagnement, de visites apprenantes, etc. Appréciables par les PTCE, ces collaborations leur offrent un regard extérieur et réflexif sur leur action. Enfin, d'autres PTCE emploient des doctorant-e-s dans le cadre de dispositifs CIFRe (Conventions Industrielles de Formation par la Recherche). »

Par ailleurs, est soulevé le constat d'inéquité du financement public des activités de R&D : « Cette fonction de R&D territoriale pourrait être davantage soutenue pour permettre aux PTCE de jouer à plein leur rôle de pôles d'innovation sociale territoriale. Contrairement aux pôles de compétitivité qui disposent de financements publics dédiés aux projets collectifs de recherche et développement (via un Fonds interministériel – FUI), les PTCE ne bénéficient que rarement de soutiens publics pour financer cette fonction. »



PROJETER

SON EXPÉRIMENTATION

“Dans la vie il n’y a pas de solutions. Il y a des forces en marche : il faut les créer et les solutions suivent.”

Après avoir clarifié le besoin social, défini le concept et modélisé les contours de la solution, il est temps d'aborder une nouvelle dimension de la R&D sociale. Cette étape est celle du pilote expérimental. **Dans ce dernier chapitre, vous trouverez des clés pour structurer la mise en œuvre et sécuriser de votre projet d'innovation.**



60	FORMALISER SES TRAVAUX DE R&D
62	RÉDIGER SON PROGRAMME DE R&D
64	SÉCURISER SES OPÉRATIONS DE R&D
68	PILOTER SA DÉMARCHE
70	ORGANISER LE SUIVI
74	ENTRETIEN AVEC LE PTCE LE LEVIER
76	VALORISER LES RÉSULTATS

Formaliser ses TRAVAUX DE R&D

À ce stade de votre réflexion, vous avez une problématique clairement définie. Celle-ci repose sur un certain nombre de verrous identifiés pour lesquels il n'existe pas de connaissance pour les lever. Comme nous l'avons vu dans les précédents chapitres, de cette problématique découlent des hypothèses pour répondre aux éléments de blocage, qui vont guider votre programme de R&D. L'enjeu consiste maintenant à découper le travail à mener en grandes catégories ou thématiques correspondants à des axes de recherche. À chaque lot, souvent désigné sous l'appellation « work package », est associé des sous-axes, des objectifs, une méthode d'action et d'analyse, un calendrier et des livrables. Cette phase est importante pour cadrer le programme, même si certains éléments pourront être ajustés au fil de l'avancée de ce dernier. Cet effort de formalisation, permet d'avoir une vision globale du programme et de donner un cap et des échéances pour atteindre les objectifs fixés. Lors de cette phase, il est important de recouper avec d'autres étapes pour s'assurer de la bonne orientation et de la réponse aux enjeux de développement de l'organisation.

FORMULER DES AXES DE RECHERCHE SOLIDES

Les axes de recherche structurent la démarche engagée. Ils fonctionnent comme une feuille de route et constituent un plan d'action, avec une dimension opérationnelle et planificatrice.

- Ils visent à répondre à la problématique globale et aux hypothèses formulées en réponse aux incertitudes soulevées, pour parvenir à déployer le concept visé.
- Ils peuvent être souvent formulés comme des sous-questions de recherche, regroupées par catégories (thèmes, méthodes, acteurs, verrous à résoudre etc).
- Ils forment un périmètre cohérent : inutile de disposer de trop d'axes de recherche, les circonscrire (entre 2 et 4 work packages) facilitera la mise en place des actions.
- Ils sont associés à un (ou plus) terrain d'expérimentation identifié, qui permettra de tester la solution envisagée et de collecter les données nécessaires.
- La démarche globale suit une démonstration logique et éclaire un protocole scientifique permettant la résolution des hypothèses formulées.

DEFINIR SES TERRAINS D'EXPERIMENTATION

Le laboratoire de la R&D sociale, c'est la Société : ici le R de « recherche » et le D de « Développement » ne désignent pas deux étapes successives mais concomitantes. C'est bien l'analyse de ce qui est développé qui permet d'affiner le besoin et de produire les connaissances nécessaires à sa résolution.

- Un terrain ne désigne pas forcément un territoire ou une zone géographique. Il peut prendre différentes formes : c'est avant tout, le support où vous allez appliquer votre protocole de R&D sociale pour tester votre solution et analyser les résultats.
- Il est associé à un axe de recherche et a pour objectif de collecter des informations et/ou de déployer des solutions expérimentales, en conditions réelles mais souvent en mode dégradé.
- Il permet d'itérer tout au long de la démarche de R&D : ajustement d'une offre ou d'une méthode, déploiement et construction d'outils et de services, test dans un cadre dérogatoire...
- Il est partie-prenante d'une dynamique : le terrain doit vous permettre d'explorer votre questionnement. À ce titre, il doit être pleinement au fait de votre réflexion pour contribuer au mieux à l'expérimentation, en mesurer les risques et les bénéfices.

FIXER UN PROTOCOLE D'EXPERIMENTATION

Le protocole d'expérimentation est un travail spécifique qu'il importe de soigner puisqu'il doit permettre de collecter les bons éléments permettant de valider ou d'invalider les hypothèses testées, et plus largement d'analyser ce qui fonctionne ou pas.

- Il objective le choix des données et la pertinence de l'expérimentation : qu'est-ce qui va être testé et comment ? qu'est-ce qui est attendu au final ? A quoi faut-il faire attention ?
- Un protocole requiert de la scientificité et de la rigueur : il doit être travaillé en lien avec un acteur tiers – chercheur, expert technique - ayant des compétences en matière de méthode scientifique, pour identifier ce qui doit être collecté.
- Il fait l'objet d'un cadre partagé : il s'inscrit dans une démarche collective ou peuvent cohabiter l'organisation porteuse, ses partenaires, des experts, des chercheurs... qui précisent ensemble ce qui est intéressant à analyser (à travers un comité scientifique par exemple).
- Il constitue un repère stratégique : un comité scientifique n'est pas seulement composé de chercheurs académiques. C'est aussi une instance qui associe des acteurs avec une lecture politique et experte de votre problématique et de la déclinaison opérationnelle envisagée (grandes administrations, collectivités...)

Rédiger son programme DE R&D

Tous les éléments exposés précédemment doivent faire l'objet d'une formalisation spécifique à travers un document correctement étoffé (voir ci-contre). Même si une démarche de R&D sociale est itérative, cela vous permettra d'avoir une feuille de route claire et de pouvoir s'y référer en cas de besoin. Cet exercice est également indispensable pour pouvoir mobiliser certains dispositifs comme le CIR.

La réalisation du document sera idéalement supervisée par la personne responsable de la R&D (ou à défaut du projet). Certaines parties pourront être rédigées par les personnes en responsabilité sur les axes et travaux de recherche. Ce travail peut également être confié à un prestataire agréé CIR, les opérations de recherche ou d'innovation, portées par des acteurs fiscalisés, réalisées pouvant bénéficier d'un crédit d'impôt.

EXEMPLE DE SUPPORTS DE RÉDACTION

PRÉSENTATION GÉNÉRALE	Décrivez l'objectif de ce programme, ce sur quoi il porte.
AXES	Décrivez les axes de recherche et leurs objectifs.
CONTENUS	Décrivez les principaux éléments de contenu qui seront travaillés dans le programme pour atteindre les objectifs.
ÉTAPES & ACTIONS	Précisez les actions qui vont être mises en œuvre pour produire les contenus : cela peut être un travail de formalisation d'hypothèses, d'analyse de solutions, de caractérisation des freins et leviers de différentes nature, de modélisation, de mise en test, de capitalisation des enseignements, d'identification d'une stratégie de déploiement, etc.
RESSOURCES HUMAINES MOBILISÉES	Nommez toutes les personnes de votre organisation qui contribueront à la réalisation des actions (actuelles ou à recruter).
PARTENARIATS R&D, ACTEURS PRESSENTIS	Nommez les partenariats (actuels ou pressentis) : laboratoires spécialisés, autres acteurs privés, etc.
RÉSULTATS	Décrivez les livrables concrets auxquels doit aboutir cet axe de travail (Un modèle ? Un cadre réglementaire ? Un service ? Une formation ? etc).
TÉMOINS ET INDICATEURS	Décrivez les formats qui seront mobilisés pour traduire l'activité scientifique (articles scientifiques, conférences, brevets, articles de presse, etc).

TERRAINS	N°1	N°2	N°3
PRÉSENTATION	Décrivez le terrain de recherche, ce sur quoi il porte, et en quoi il est lié à la démarche scientifique mise en place.		
CARACTÉRISTIQUES	Décrivez les principales caractéristiques du terrain : lieu, population, configuration.		
ACTIONS DÉPLOYÉES	Précisez les actions qui vont être mises en œuvre sur ce terrain, les étapes du protocole scientifique auxquelles elles renvoient.		
CONTRAINTES INHÉRENTES AU TERRAIN	Précisez les éléments non maîtrisés au regard de ce terrain (difficulté de mobilisation, ...).		
RÉSULTATS PRESENTIS	Décrivez les résultats pressentis au regard du terrain mobilisé.		

Sécuriser ses opérations DE R&D

Le travail de formalisation et de rédaction constituera une base solide pour expliquer votre démarche de R&D, et mobiliser certains dispositifs de financement de vos activités de R&D et d'innovation. Une fois votre projet rédigé, et avant tout lancement, nous vous recommandons de vous rapprocher de la Délégation de Région Académique à la Recherche et à l'Innovation de votre territoire (DRARI) pour un premier échange quant à votre projet. En effet, les DRARI assurent notamment l'expertise scientifique et technique des dossiers de crédit d'impôt recherche (CIR) et de jeune entreprise innovante (JEI). Ces deux mécanismes visent à encourager l'effort des structures engagées dans une démarche d'innovation. Ils comptent parmi les plus fréquemment sollicités en matière de soutien à la R&D.

LE CRÉDIT IMPÔT RECHERCHE ET LE STATUT JEUNE ENTREPRISE INNOVANTE

CRÉDIT IMPÔT RECHERCHE

▸ PUBLICS

Entreprises, Associations loi 1901 avec activité lucrative

▸ PRINCIPE

Dispositif destiné à soutenir l'effort de recherche (fondamentale, appliquée ou d'activités de R&D)

▸ AVANTAGES

- Montant du crédit d'impôt : 30% de l'assiette éligible de l'entreprise jusqu'à 100M€, 5% au-delà
- Coûts éligibles : dotations aux amortissements, dépenses de fonctionnement, de personnel, frais de veille et activités connexes aux activités de R&D (propriété intellectuelle, normalisation, etc.)

▸ CONDITIONS D'ÉLIGIBILITÉ

Être soumis à l'impôt sur le revenu dans la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux, ou à l'impôt sur les sociétés, à condition d'être placé sous le régime de bénéfice réel

JEUNE ENTREPRISE INNOVANTE

▸ PUBLICS

PME de <250 salarié.es et réalisant un C.A <50M€

▸ PRINCIPE

Réduction de la fiscalité et des cotisations sociales d'une entreprise qui engage une démarche de R&D

▸ AVANTAGES

- Exonération d'impôts sur les sociétés à 100% en année 1 et 50% en année 2
- Réduction des cotisations patronales pour les équipes affectées majoritairement à la R&D
- Statut mobilisable pour les projets issus de la recherche universitaire (JEU)
- Cumulable CIR

▸ CONDITIONS D'ÉLIGIBILITÉ

- Moins de 11 ans d'existence
- Capital détenu à 50 % minimum par des personnes physiques
- Réaliser des dépenses de R&D à hauteur de 15 % min. des charges fiscalement déductibles au titre de cet exercice



EFFECTUER UNE DEMANDE DE RESCRIT

Qu'il s'agisse de CIR ou du statut de JEI, il est très fortement recommandé d'effectuer une demande de rescrit afin de vérifier l'éligibilité d'une opération de R&D ou d'innovation. Si besoin, en cas de contrôle, cet avis est opposable à l'administration. La demande doit intervenir au moins 6 mois avant la date limite de déclaration de CIR. La réponse doit intervenir dans un délai de 3 mois. Passé ce délai, l'avis est réputé favorable et opposable en cas de contrôle. Votre demande doit intégrer une présentation détaillée de la structure, du programme de R&D (enjeux, résultats attendus...) et les moyens qui vont être mis en œuvre. (Voir ci-dessous).

À noter : l'avis favorable sur son statut de JEI accordé à une entreprise valide également l'éligibilité de son projet de recherche au dispositif de crédit d'impôt pour dépenses de recherche. Il n'y a donc pas besoin, dans ce cas, de déposer une 2e demande de rescrit au titre du CIR.



RESSOURCE – LE GUIDE DU CIR

Chaque année, le ministère de la Recherche publie un guide pour informer les entreprises sur les dispositifs du crédit d'impôt recherche et « Jeune entreprise innovante », notamment pour préparer leur déclaration et déposer un rescrit. Il expose les conditions et les modalités de chaque procédure afférente à ces dispositifs ainsi que des préconisations pour constituer le dossier justificatif des travaux de R&D.

→ enseignementsup-recherche.gouv.fr

GESTION DU CIR



Suivi, jalons et justificatifs

1. Tenir un cahier de laboratoire pour témoigner de l'avancée des travaux (et requis en cas de contrôle).

3. Penser à déclarer son CIR en fin d'année, lors de la clôture fiscale. Il sera perçu en année N+1.

2. Suivre les temps passés par les personnels engagés dans la démarche sur chaque opération de R&D (et en conserver la trace).

4. Faire le dossier de justification des travaux de R&D déclarés au CIR au fur et à mesure de leur exécution, avec leur description précise et les coûts associés.

PROGRAMME DE R&D

SOMMAIRE

1. Présentation de la structure et du positionnement de la démarche de R&D



2. Description du projet de R&D envisagé

- Mots-clé
- Contexte général et collaborations
- Objectifs
- État de l'art
- Aléas, incertitudes scientifiques, verrous

Et vous,
*quel serait votre
sommaire ?*



3. Description des travaux de R&D et de la démarche expérimentale

- Grands principes de la solution envisagée
 - Méthodes et moyens à mettre en œuvre
 - Phasage du projet : jalons et calendrier général
 - Description des travaux à réaliser et protocole
-
-
-
-

4. Présentation des résultats attendus

- Réussites à atteindre
 - Indicateurs de R&D prévus
 - Contribution scientifique envisagée
-
-
-
-

5. Moyens et ressources

- Équipe
 - Partenariats scientifiques et techniques
-
-
-
-

6. Bibliographie



CONSEILS DE RÉDACTION

- // Structurez un document suivant une progression et un raisonnement logiques
- // Détaillez les verrous et incertitudes que vous devez lever
- // Soignez votre feuille de route de recherche et d'innovation (work package)
- // Adoptez un style formel et concis et technique (schémas, tableaux)
- // Soyez précis sur la méthode et les aspects les plus importants



En cas de doute, faites-vous accompagner !

Piloter sa — DÉMARCHE

Les enjeux de la R&D sociale sont étroitement liés à la stratégie de l'entreprise. Conduire et réaliser un programme de R&D efficacement implique des compétences en matière de recherche, de conduite d'expérimentation, de capitalisation et d'évaluation, de rédaction et de valorisation etc. Il est important de mettre en place un cadre de travail et une organisation en capacité de développer et de porter le programme de R&D sociale. Pour cela, il est parfois nécessaire d'effectuer des vrais changements pour adapter le fonctionnement interne et assurer le bon déroulement du programme. Cela peut prendre différentes formes comme la création de poste ou la réaffectation de temps de travail pour contribuer au programme.

LES LEVIERS POUR DÉPLOYER SES RESSOURCES HUMAINES

- // Internaliser les compétences en recrutant du personnel dédié, tout ou partie, au programme.
- // Former des salarié.es à la conduite ou à la réalisation du programme.
- // Identifier des responsables du programme sur son ensemble ou sur certaines tâches ou axes peut s'avérer judicieux.
- // Mettre en place des partenariats ou des collaborations avec des organisations compétentes (laboratoires, prestataires agréés CIR, etc).
- // Travailler l'animation et la communication interne en rendant le programme et ses objectifs accessibles et clairs à l'ensemble des équipes, y compris celles qui n'y sont pas directement associées.
- // Organiser les instances (comité scientifique, groupe de suivi...) et des temps d'échanges (séminaires de travail, points d'étapes ou de bilan...), compris dans le temps de travail.

3 TYPES DE CONTRIBUTIONS À LA R&D

RÉFÉRENT.E R&D

// MISSIONS

- Cadrage scientifique et mise en oeuvre
- Pilotage, animation et coordination
- Analyse et valorisation

DOCTORANT.E CIFRE

// MISSIONS

- Travaux de recherche
- Projets et analyses de terrain
- Proposition d'outils, méthodes...

TECHNICIEN.NES DE RECHERCHE*

// MISSIONS

- Recherche sur le terrain
- Collecte de données
- Remontées et partage d'enseignements

*À identifier parmi vos équipes pour contribuer aux travaux, en collaboration avec les profils scientifiques (docteur.e, ingénieur.e, ...)

CONNAÎTRE LES ÉCOSYSTÈMES D'APPUI À L'INNOVATION

De nombreux acteurs peuvent vous aider dans le déploiement de votre projet. Ils peuvent intervenir pour renforcer vos capacités de recherche et d'innovation selon vos besoins : accompagnement à l'innovation, financement, expertises, formations...

Les cellules C.D.T et C.R.T

Elles accompagnent les entreprises pour cerner leurs besoins, les orienter vers un centre de compétences et réaliser des expertises, études, prototypes, formations, etc. → <https://afcrt.com>

Les agences régionales de développement et d'innovation

ADI en Nouvelle-Aquitaine, ADOCC en Occitanie... un certain nombre de Régions se sont dotées d'agences pour appuyer le développement de projets innovants.

Les incubateurs

Une multitude de structures accompagnent les innovations sociales, qu'elles soient collectives (réseau Alter'incub, Tag Breizh...), territoriales (Fabriques à Initiatives, le Cent-Sept à Lyon) ou à l'initiative d'acteurs privés (Antropia de l'ESSEC, Accélérateur 21 de la Croix-Rouge).

Les sociétés d'accélération du transfert de technologies (SATT)

Elles assurent le relais entre les laboratoires de recherche et les entreprises et financent les phases de maturation des projets. → www.satt.fr

Les dispositifs universitaires

Citons par exemple les chaires ESS, le label Sciences Avec et Pour la Société (SAPS) ou encore les cellules de valorisation et de relations avec les entreprises, qui visent à favoriser les interactions entre les laboratoires de recherche et le monde socio-économique.

Les réseaux entrepreneuriaux

La plupart des acteurs de l'accompagnement et du financement des entreprises proposent des solutions spécifiques pour appuyer les projets innovants (Réseau Entreprendre, France Active, Bpifrance, etc).



R&D SOCIALE ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Laura Douchet Associée et responsable scientifique d'Ellyx



« Derrière une démarche de R&D sociale, il y a un double enjeu : concevoir des innovations pertinentes et sécuriser le processus d'innovation. La mise en place d'un programme dédié est à la fois engageante sur le plan de la mobilisation des ressources d'une organisation (financements, ressources humaines, partenariat...) et aussi exigeante en termes méthodologiques (rigueur scientifique, formalisation...). C'est un investissement conséquent qui nécessite un portage fort de la direction pour sa vision transversale de la stratégie de l'organisation. La R&D sociale s'appliquera donc plus naturellement aux organisations qui souhaitent se développer dans une perspective d'intérêt général. A titre d'exemple, chez Ellyx, c'est la quasi-totalité des équipes qui contribue au programme, avec des temps de travaux individuels et collectifs dédiés. »

Organiser LE SUIVI

Comme pour tout projet, l'une des clés de succès réside dans la rigueur et le suivi. C'est particulièrement vrai pour les opérations de R&D, dans lesquelles la formalisation des avancées et des réflexions doit s'opérer au fil de l'eau. Cet effort de formation est en effet crucial pour bien capitaliser sur ce qui est testé et produit. Même si toutes les informations ne sont pas traitées de manière fine et étayée en temps réel, il est important de prendre le temps de noter les éléments vus et les remarques associées. Le soin accordé à ce travail de capitalisation continue favorisera également l'appropriation du programme par les personnes en charge ainsi que la communication autour de celui-ci.

BONNES PRATIQUES

- / Mettre en place des outils de pilotage (et/ou de reporting si des financeurs l'exigent) et les expliciter à l'ensemble du personnel contributeur. Ils permettent d'avoir une vision globale et de gérer au plus près la démarche sur la durée.
- / Fixer des échéances et des jalons pour tenir les délais fixés lors de la formalisation du programme de R&D. Un bon suivi des temps permettra d'avoir une vision de l'avancement ou du retard relatif à la conduite du programme.
- / Travailler le suivi avec les responsables associés : RH, scientifique, valorisation...pour préciser ce qui doit être remonté (et à quel rythme) et éviter les lourdeurs inutiles.
- / Faire des points réguliers individuels et collectifs, et formaliser les avancées. Cette formalisation continue permettra de gagner du temps à la fin du programme et limitera le risque de perte d'information.
- / Prévoir des temps de restitution avec l'ensemble des contributeurs ; pour les équipes de l'organisation et pour les parties-prenantes externes.



UNE THÈSE EN ENTREPRISE

Jade Omer Doctorante CIFRE au sein d'Ellyx



« En tant qu'agence d'innovation, Ellyx accompagne les acteurs qui souhaitent innover mais mène également ses propres programmes de R&D internes ou en commun. J'ai ainsi répondu à une proposition d'embauche d'Ellyx pour réaliser un doctorat portant sur la structuration d'une méthode pour appuyer l'accompagnement de dynamiques collectives de projets d'innovation sociale. Concrètement, j'ai participé à un chantier stratégique de développement en réalisant des analyses, des entretiens... Ce sujet est réellement au cœur des enjeux d'Ellyx et c'est un vrai challenge de réussir à allier recherche scientifique et activité opérationnelle. Concrètement, mes travaux de recherche contribuent à la création de nouvelles connaissances, d'outils et de méthodes qui pourront être mobilisées pour appuyer la réflexion d'Ellyx et renforcer son activité.



En savoir plus sur la thèse CIFRE : **voir page 54**

ou sur www.anrt.asso.fr/

PILOTER SON PROTOCOLE EXPÉRIMENTAL

Le protocole expérimental décrit les expérimentations qui vont être menées et définit l'ensemble des méthodes et des outils de production et d'analyse des données qui vont être déployés pour valider ou invalider les hypothèses posées. Plutôt que de l'utiliser comme une planification rigide, empêchant les itérations ou les ajustements liés au déploiement des expérimentations, le protocole expérimental doit vous permettre de sécuriser votre logique de transformation. Il vous permet de vous assurer que les actions que vous déployez vont bien dans le sens de vos objectifs.

Pour bien formaliser et rédiger un protocole expérimental il est important de préciser, au moins, les cinq points clés suivants :

1. Les cycles d'expérimentation

- ▮ Présentation de ce qui va être observé dans le cycle
- ▮ Durée et calendrier de chacun des cycles
- ▮ Éléments à tester tout au long de l'expérimentation

2. Les méthodes et outils de gestion des données

- ▮ Données à collecter
- ▮ Méthodes et outils de production / collecte
- ▮ Pistes d'analyse des matériaux remontés

3. La liste et la description des participant.es

- ▮ Qui expérimente quoi
- ▮ Qui collecte
- ▮ Qui partage des retours d'expériences
- ▮ Qui soutient et valorise

4. La protection des données personnelles

5. Le calendrier général

FOCUS



LE CARNET DE LABORATOIRE, UN INDISPENSABLE À MAÎTRISER

Le cahier de laboratoire est un document indispensable de toute démarche de recherche et développement. Il fait office à la fois de carnet de bord scientifique et d'outil de traçabilité, en remplissant deux fonctions principales :

- ▮ **Retracer les travaux de R&D de manière chronologique** : il consigne les hypothèses, l'ensemble du protocole mis en place pour les valider, ainsi que les résultats. En cela il permet de mettre en lumière la rigueur de la démarche scientifique suivie.
- ▮ **Il consigne les temps** de chacune des personnes participant aux opérations de recherche & développement. Il est ainsi un outil administratif et financier qui vient en appui de la mobilisation des aides à la R&D pour attester de l'investissement consacré par l'organisation en termes de ressources humaines.

Ces deux fonctions répondent à des objectifs spécifiques, il est donc conseillé de les intégrer dans des formats différents, qu'ils soient papier ou numérique.

VEILLER AUX INDICATEURS D'ÉVALUATION

Le protocole établit l'objectif et le contexte de l'expérimentation, au regard desquels la trajectoire de votre innovation pourra être évaluée :

- ? La démarche réussit-elle à produire ce qui en est attendu ?
- ? Les changements visés peuvent-ils être constatés ?
- ? Les verrous initialement identifiés parviennent-ils à être levés ?

Les avancées des expérimentations sont à suivre en continu, c'est pourquoi l'évaluation de la démarche doit être conçue en amont de l'expérimentation tout en restant évolutive

- Elle s'inscrit donc dans le temps long : puisque la démarche s'inscrit dans une trajectoire de transformation sociale, on évalue ici des évolutions et des dynamiques de changement.
- Elle s'effectue au fil de l'eau, de façon à voir si la trajectoire qui se dessine correspond bien aux objectifs poursuivis et si l'on va dans le bon sens.
- Elle peut donc s'enrichir de nouveaux indicateurs si des effets qui n'avaient pas été anticipés sont constatés et sont intéressants à suivre

PARTAGER LES ÉLÉMENTS DE SUIVI

- ▮ Prévoir une réunion de lancement de l'expérimentation et présenter le protocole aux parties prenantes.
- ▮ Intégrer des éléments quantitatifs et qualitatifs (entretiens, questionnaires).
- ▮ Répartir les temps d'évaluation (à chaud, à froid, en continu...).
- ▮ Organiser une pré-restitution des premiers éléments.
- ▮ Partager et valoriser les résultats en fin d'expérimentation.

LE CAHIER DE LIAISON

Cet outil individuel ou collaboratif peut remplir plusieurs fonctions : carnet de bord, support de remontées lors des points R&D, REX... En rappelant les objectifs et les données importantes à vérifier dans des termes accessibles, il constitue une aide pour les équipes métiers associées à l'analyse et/ou à la collecte.

EXEMPLE : LE CAHIER DE LIAISON POUR LES ÉQUIPES DE TERRAIN NON SCIENTIFIQUES

Axes d'innovation du projet

Engagement

- Engagement n°1
- Engagement n°2
- Engagement n°3

Axe d'innovation 2

- Inno 1
- Inno 2
- Inno 3

Point clé

- Point clé 1
- Point clé 2
- Point clé 3

1. **Ambition**

À noter

2. **Proposition de valeur**

À noter

3. **Enjeux à résoudre**

- Enjeu 1
- Enjeu 2
- Enjeu 3

Nom de l'axe d'innovation **1**

Engagement

Objectifs de l'axe d'innovation

- Objectif 1
- Objectif 2
- Objectif 3

Éléments à observer pour répondre aux objectifs

- Élément 1
- Élément 2
- Élément 3

Regard terrain **1**

Engagement

Freins rencontrés

- Liste de freins à noter

Leviers activés

- Liste de leviers à noter

Éléments observés

- Liste de éléments à noter

Entretien avec le PTCE LE LEVIER



Emmanuel Paul

Président de la
SCIC Kèpos

Elise Marcandella

Maître de conférences
HDR- IUT d'Epinal



Quelle est l'origine du PTCE Le Levier ?

Emmanuel Paul : le PTCE s'inscrit d'abord dans l'histoire de la création, il y a plus de 4 ans, de la SCIC Kèpos qui rassemble 25 jeunes entreprises engagées dans la transition écologique du bassin de vie de Nancy. La SCIC se positionne comme un outil territorial de la transition, faisant interface entre société civile, collectivités territoriales et tissu économique. C'est à la suite d'incitations nationales que nous avons postulé à la relance des PTCE il y a deux ans, en se rapprochant d'acteurs de l'insertion et du travail adapté. Il nous a fallu prendre plus de temps pour construire une nouvelle réponse en mobilisant 20% d'un ETP sur l'émergence d'une coopération qui puisse aboutir sur de l'opérationnel. En 2022, nous avons été retenus. Il faut noter que nous avons travaillé les relations partenariales, ce qui nous a permis d'être reconnus au niveau national. Nous nous sommes finalement servis de l'outil PTCE afin d'étendre la coopération à des acteurs qui n'ont pas besoin de nous à priori (plus matures, inscrits dans des réseaux). Il a fallu créer une certaine légitimité et faire la preuve par l'exemple que la coopération était plus efficace pour atteindre nos ambitions de transition. En un mot, c'est à la fois le résultat d'un opportunisme entrepreneurial et de la volonté de décliner notre vision sur le caractère indispensable de la transition sur un modèle coopératif (non seulement comme un processus mais comme un changement de paradigme).

Elise Marcandella : de mon côté, ce projet de création d'un PTCE venait croiser mes travaux sur le management responsable des projets inter-organisationnels territoriaux et ceux du collectif de chercheurs PICOTE (collectif interdisciplinaire regroupant des chercheurs de trois laboratoires de l'Université de Lorraine) sur la coopération. Le fait de devenir acteurs aux côtés de 24 entreprises engagées et de 3 collectivités territoriales a fait émerger un projet de création d'une cellule de R&D sociale.

Comment s'est imposée l'idée de vous engager dans une démarche de R&D sociale ?

EP : cette démarche, qui était à l'origine le dépôt d'un rescrit CIR, a permis plusieurs choses : A l'origine, nous nous sommes engagés dans un dépôt de rescrit pour accéder au Crédit Impôt Recherche (CIR). Or, l'entrée par le questionnement stratégique a permis de poser si nous voulions vraiment faire de la R&D sociale. Cela a été un levier pour formaliser les approches et pouvoir ensuite les faire valoir et les essayer. Nous avons pu construire un programme au cœur des initiatives à la fois du PTCE et de Kèpos. On s'est questionnés sur notre modèle, soit sur le cœur de ce que nous voulons et savons faire (nouvelles approches d'évaluation et d'accompagnement des transitions).

Les contraintes restent celles du financement de ce temps passé en parallèle de notre cœur d'activité, avec des tensions financières et opérationnelles fortes au quotidien.

Comment qualifieriez-vous les relations entre acteurs recherche et acteur socioéconomique ?

EM : en tant que chercheurs, nous n'étions pas dans une position où nous voulions juste « extraire de la donnée ». J'ai assisté aux premières réunions de construction du PTCE avec la volonté d'être engagée en tant qu'acteur territorial par rapport à la thématique. Je préconise aux acteurs du territoire de nouer des relations avec les chercheurs en amont, de se faire connaître, afin de créer un cadre de confiance nécessaire à la coopération. Ce qui a été facilitant dans cette démarche a été de se donner un espace et du temps pour travailler à la structuration de la cellule de R&D. On a pu partager des éléments de langage entre différentes parties prenantes. Puisqu'on ne se comprend pas toujours, il est utile de prendre le temps de structurer la pensée. J'ai pu mieux voir les apports d'approches « développement » et entrepreneuriales d'un point de vue de chercheuse, et ainsi identifier mieux nos complémentarités. Il a également été formateur d'avoir eu des échanges avec d'autres PTCE.

Quels sont vos points de vigilance autour des démarches de R&D ?

EP : je pense qu'il ne faut pas tordre la stratégie ou le modèle économique pour faire rentrer la R&D dedans. C'est bien la R&D qui vient accélérer la stratégie et le modèle économique. La R&D doit être cohérente et s'inscrire dans ces éléments sans les dénaturer. De la même manière que plus nous avançons, plus nous voyons à quel point le système juridique et économique n'est pas adapté pour les coopérations entre acteurs publics et privés. Par exemple, à propos du dispositif CIR, il est important de noter qu'il n'est pas adapté aux PTCE qui mènent des projets collaboratifs entre organisations différentes :



comment se répartit-on l'argent du CIR ? L'outil fiscal n'est pas adapté. Nous avons encore un tas de verrous à lever pour travailler ensemble dans des cadres facilitants. Si nous nous sommes engagés sur la démarche PTCE, c'est bien le fruit d'une opportunité entrepreneuriale et non d'une décision politique. Ainsi, si nous avons la force du dynamisme, il nous manque l'investissement d'un portage politique par les collectivités notamment afin de se voir ensemble comme outil de développement territorial.

EM : pour préciser l'importance de lever les verrous administratifs et juridiques à une véritable coopération, je peux citer l'impossibilité actuelle pour les collectivités territoriales et l'Université engagées dans le PTCE de signer le même contrat de coopération que les autres acteurs engagés dans le PTCE (acteurs du secteur privé et du secteur de l'Economie sociale et solidaire). Cette impossibilité, pour des raisons juridiques, ne permet pas de donner le statut de « membre » aux acteurs publics et leur statut de « partenaire » ne leur donne pas le droit de participer de façon formelle aux décisions prises par le PTCE. Ainsi, la cellule de R&D sociale s'intéresse également aux moyens de lever ces verrous pour que chaque acteur qu'il soit public, privé, associatif, citoyen soit solidaire du devenir du PTCE.

<https://www.lelevier.org>

« Plus nous avançons, plus nous voyons à quel point le système juridique et économique n'est pas adapté pour les coopérations entre acteurs publics et privés [...] Nous avons encore un tas de verrous à lever pour travailler ensemble dans des cadres facilitants. »

Valoriser les RÉSULTATS —

Par son action de R&D, votre organisation peut réaliser des avancées (scientifiques, technologiques...) et donc contribuer à augmenter la somme de connaissances disponibles sur le sujet qui vous occupe et celles-ci méritent d'être connues. Valoriser les résultats de la R&D, c'est donc tout simplement donner de la valeur aux enseignements que vous aurez acquis. La notion de valorisation est ainsi indissociable de celle du transfert puisque ces connaissances pourront être développées sous des formes nouvelles comme une nouvelle offre, le dépôt d'un brevet, la publication d'un article scientifique etc. La valorisation des résultats du programme doit avoir lieu tout au long de celui-ci et non uniquement à la fin pour s'assurer que les réflexions puissent réellement servir l'organisation qui met en place le programme, dans une logique itérative. Il est également nécessaire d'avoir des livrables anticipés, structurés et complets pour avoir une formalisation régulière et effective des éléments travaillés.

La valorisation **scientifique**

est importante pour contribuer à la production et à la diffusion de connaissances produites.

▸ **Formats :** articles de vulgarisation, publications scientifiques, communication dans des colloques ou congrès, rédaction de thèse, notes de recherches...

La valorisation sociale invite au partage des connaissances acquises vers la Société, pour lui apporter des réponses aux enjeux et défis sociaux.

▸ **Formats :** vidéo, podcast, livre blanc, article dans des revues, outils/schémas, guide, webinar, conférence.

La valorisation économique consiste à traduire les connaissances sur le plan commercial, et offrir un avantage stratégique à l'organisation.

▸ **Formats :** nouveaux produits, nouveaux services, nouvelle offre, brevet...

La valorisation partenariale témoigne du rôle central des modalités de coopérations entre acteurs hétérogènes au sein d'un programme de R&D.

▸ **Formats :** consortiums, projets R&D en commun, communautés d'actions...



Guy le Charpentier Directeur de Resanté-Vous



« Resanté-Vous est une société solidaire d'utilité sociale. Nous promouvons et appliquons une approche centrée sur la personne et ses potentialités inspirée de la Philosophie de Maria Montessori pour prévenir la perte d'autonomie des personnes âgées. Nous avons souhaité nous lancer dans un programme de R&D pour plusieurs raisons. D'une part, l'objectif était de légitimer nos actions auprès des institutions et de nos clients. Dans un domaine comme celui de la santé, la légitimité passe notamment par la preuve scientifique. D'autre part, ce programme devait nous permettre d'anticiper et de développer les innovations de services que nous ferons demain. C'était, en tout cas, notre motivation initiale. Aujourd'hui, nous nous rendons compte que l'apport d'un tel programme est beaucoup plus large. »

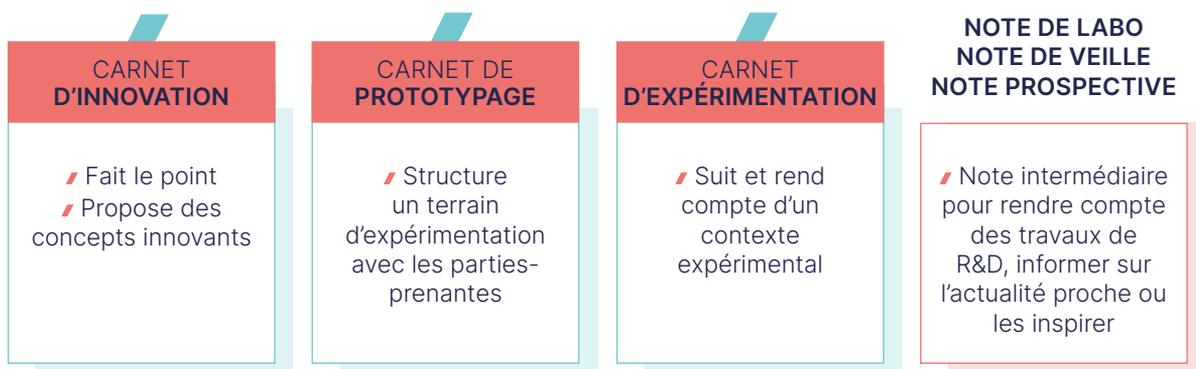


www.resantevous.fr

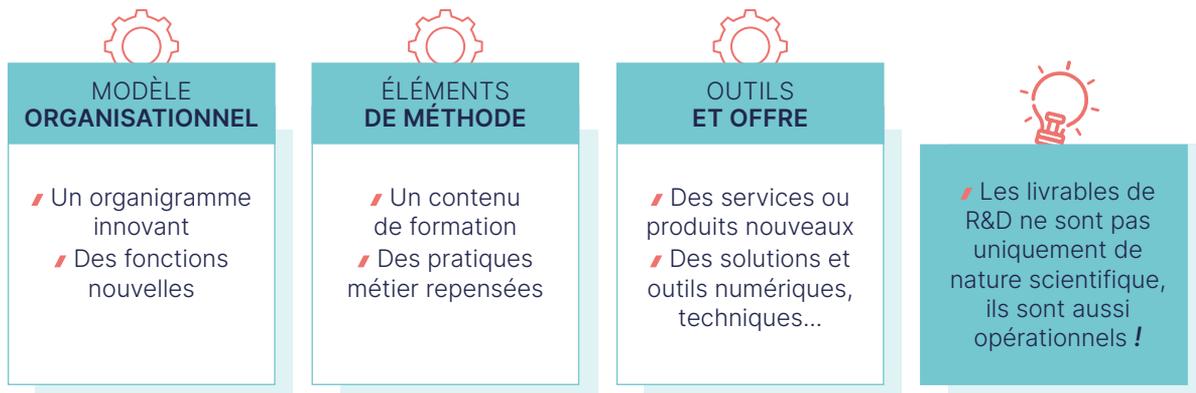
SOIGNER SES LIVRABLES

La mise en place d'un programme de R&D nécessite de réaliser des livrables au fil des avancées pour documenter les réflexions en cours. Soigner les supports écrits est important parce qu'ils incarnent votre R&D et donnent son rythme. Parmi les livrables incontournables, nous trouvons bien sûr l'état de l'art, le dossier de présentation du programme de recherche et le calendrier associé. Dès lors que le programme est lancé, il faudra trouver le bon niveau de formalisation entre éléments intermédiaires et documents de bilans. Vous pouvez également penser en parallèle aux déclinaisons simplifiées à des fins de diffusion élargie.

QUELQUES EXEMPLES DE LIVRABLES DE RECHERCHE...



... ET DE DÉVELOPPEMENT À VALORISER



ANNEXES



79

LES MOTS DE LA R&D

81

LES SUPPLÉMENTS DE LA R&D SOCIALE

82

EN SYNTHÈSE

83

LES FACTEURS DE **RÉUSSITE**

— Les mots DE LA R&D

État de l'art

État des connaissances scientifiques et/ou techniques accessibles au début d'une opération de R&D. Attention, il ne faut pas confondre analyse du marché et état de l'art : dans le premier cas, on parle de produits proposés par un marché apportant une solution toute faite à un problème plus ou moins similaire, dans l'autre, de connaissances scientifiques et techniques permettant de résoudre une difficulté. Toute connaissance est liée à sa justification en terme de positionnement par rapport à un état de l'art. La démarche, préliminaire à toute opération de R&D, consiste en une recherche bibliographique (journaux, manuels, livres, périodiques, bases de brevets, conférences scientifiques, revues et conférences techniques, livres blancs, MOOC, rapports scientifiques et techniques de synthèse...) et une analyse détaillée des informations scientifiques, techniques et/ ou technologiques identifiées.

Source : *guide CIR 202*

Expérimentation

Méthode scientifique reposant sur la mise en place d'actions réfléchies et définies en amont et l'observation contrôlée pour vérifier des hypothèses. Les expérimentations sont liées à un protocole scientifique qui définit les hypothèses à expérimenter, la manière dont ces dernières vont être expérimentées et les résultats permettant de valider ou non ces dernières.

Innovation de rupture

Innovation qui modifie fondamentalement un produit ou un service, un procédé de production, une technique de commercialisation ou le mode d'organisation d'une entreprise. Une innovation de rupture transforme en profondeur un marché.

Source : *Vocabulaire de l'innovation, JORF n°0283 du 7 décembre 2018*

Pilote et démonstrateur

Dans une démarche de R&D sociale, l'objectif final de l'expérimentation est la réalisation d'un démonstrateur, c'est-à-dire un prototype opérationnel en conditions réelles, qui validera et conditionnera le déploiement à l'échelle de la Société. C'est lui qui vous permettra de valider la réussite de votre programme. Pour y parvenir, il faudra le plus souvent passer par plusieurs pilotes, qui composeront les étapes de votre expérimentation. Ces pilotes font office de tests et d'itérations et se déroulent aussi en conditions réelles, mais souvent en situation dégradée (régime dérogatoire, blocage...) Leur objectif est vous aider à comprendre les impacts de la solution que vous projetez et à la corriger en vue de son déploiement à plus grande échelle.

Protocole

Procédure ou ensemble de procédures permettant de réaliser une expérimentation. Il consiste à tester différentes expériences de manière répétée afin de pouvoir valider ou non une hypothèse. Le protocole présente la description, les conditions et le déroulement des expériences menées. Il permet de s'assurer que l'expérimentation qui est menée suit ce qui a été initialement décidé et assure un suivi scientifique à l'expérimentation qui est conduite.

Terrain

Terrain de recherche ou d'expérimentation, il s'agit du support où vous allez appliquer votre protocole de R&D sociale pour tester votre solution et analyser les résultats. Il peut être défini par son implantation physique et les acteurs associés. Par exemple si vous travaillez sur le bien-veillir, vous pourriez avoir un terrain expérimental au sein d'une maison de retraite avec des résidents et résidentes et un second auprès des clients âgés d'une association d'aide à domicile.

Verrous, incertitudes scientifiques ou techniques

L'incertitude signifie que la probabilité de résoudre la difficulté rencontrée, ou la façon d'y parvenir, ne peut être connue ou déterminée à l'avance d'après les connaissances identifiées dans l'état de l'art. Le verrou est lié à une limite conceptuelle ou technique qui bloque l'avancement du sous-projet. Il peut être aussi lié à une contrainte forte qui rend impossible l'utilisation de concepts et méthodologies existants.

Source : guide CIR 202

— Les suppléments DE LA R&D SOCIALE

Innovation sociale de rupture

L'innovation sociale de rupture renvoie à une combinaison dynamique d'innovations de services, de produits, de politiques publiques, de modèles économiques et organisationnels qui rompent avec l'existant ainsi qu'à un changement radical et durable des cadres culturels, institutionnels et des pratiques sociales. Ce faisant, l'innovation sociale de rupture semble conditionnée au cumul de différents facteurs : un cadre de coopération entre des acteurs hétérogènes, un changement de paradigme et une perspective d'intérêt général, en s'assurant que la solution ainsi envisagée est plus satisfaisante que celles actuellement proposées par le marché ou les politiques publiques.

R&D sociale

Au sein d'Ellyx, nous défendons que la R&D sociale :

- ▮ S'inscrit dans une démarche scientifique, qui vise à générer différentes formes d'innovation et qui aboutit à leur conception et leur expérimentation.
- ▮ Vise à mettre en œuvre une réponse nouvelle par rapport à l'état du marché et la satisfaction des besoins sociaux.
- ▮ Est porté par une organisation avec une démarche de recherche, impliquant ses parties prenantes dans un but de transformation sociale.

Communauté de destins

Une communauté de destins se traduit par une alliance d'acteurs dont l'ambition est de résoudre des problématiques complexes et systémiques. Plaçant la coopération comme principe d'action, elle constitue une entité qui dépasse, sans les nier, les stratégies et fonctionnements particuliers des acteurs, et par la convergence autour d'une finalité d'intérêt général.

EN SYNTHÈSE —

LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS D'UNE DÉMARCHE DE R&D SOCIALE EN 10 POINTS

- Je suis au clair** avec mon positionnement sur l'utilité sociale et l'intérêt général
- Je détermine** les résultats à atteindre et la problématique de R&D
- Je définis** la méthode de R&D et les terrains d'application
- J'identifie** les collaborations et coopérations nécessaires
- Je formalise** l'architecture de mon programme de recherche et son calendrier
- Je structure** le cadre d'intervention de ma démarche et les partenariats
- Je mobilise** les leviers de financement
- J'adapte** mon organisation
- Je structure** le pilotage de ma démarche
- J'organise** la formalisation et la valorisation des résultats

– Les facteurs DE RÉUSSITE

- Placer la démarche de R&D comme un élément central de la stratégie de l'organisation pour qu'elle serve le développement et le positionnement de l'organisation dans son ensemble.
- Se projeter sur du temps long, ne pas être dans des stratégies de court terme qui ne peuvent pas être nourries par les démarches de R&D.
- Expliquer les objectifs, simplifier la présentation des travaux et communiquer régulièrement sur les avancées.
- Disposer d'une exigence méthodologique solide pour avoir des résultats exploitables et significatifs.
- Ne pas se précipiter mais bien prendre le temps de s'accorder sur les modalités de coopération au préalable (calendrier, nature des livrables, etc).
- Se doter de compétences en interne ou en externe qui permettent de faire la jonction avec le monde scientifique.
- Penser la structuration d'un programme de R&D sociale qui sert le projet d'innovation sociale et donc répond à des enjeux sociétaux.
- Bien penser ses livrables.
- Co-construire l'ambition, associer et animer des parties-prenantes hétérogènes autour d'une vision partagée.
- ✗ Mettre en place des démarches longues et complexes sans avoir travaillé sa stratégie et ses enjeux de développement.
- ✗ Positionner la R&D uniquement comme un levier pour obtenir des financements et sans viser de résultats encourageant le développement de l'organisation.
- ✗ Ne pas soigner la rencontre entre les mondes socio-économique, recherche, scientifique, société civile..., et manquer de cohérence avec leurs propres enjeux et temporalités.
- ✗ Ne pas capitaliser au fil de l'avancée du programme, ce qui engendre une perte d'informations et impose un important travail vers la fin du programme.

ISBN 978-2-487272-00-2



Ellyx