

## Manager l'innovation sociale

Compte-rendu séance du 1er février 2017,  
par Albert David

Albert David, professeur à Dauphine et fondateur du Cercle de l'Innovation, introduit la séance. L'innovation sociale est un thème permanent des sociétés humaines, mais la question revient en force aujourd'hui, pour de multiples raisons. L'une des raisons est que l'importance du débat sur l'innovation et sur la façon d'accroître les capacités innovatrices de nos organisations atteint aussi le domaine social, qui se professionnalise sur ces compétences. Une autre raison est que la nécessité, de plus en plus partagée, de penser un développement inclusif suppose que l'on soit capable de concevoir des produits, services, procédés, dispositifs managériaux et sociaux qui soient, précisément, inclusifs. Nous accueillons aujourd'hui deux conférenciers : **Benjamin Lependeven**, chercheur au **CNAM**, créateur d'entreprise, et un des artisans du développement en France des « Social Impact Bonds » (Contrats à Impact Social), et **Mélanie Marcel**, fondatrice de **SoScience**, une organisation dédiée au développement d'une science responsable, et experte auprès de la Commission Européenne.

### Intervention de Benjamin Lependeven

En quoi les innovations sociales sont-elles permises par les SIB ? Telle est la question générale que j'aborderai ce matin avec vous.

Tout d'abord, qu'est-ce qu'un social impact bond? Comme le célèbre espion, c'est anglais ! C'est un « cocktail » qui combine investisseur, porteur de projet, intermédiaire et, systématiquement, une autorité publique ou un groupement d'autorités publiques.

On identifie un problème social particulier mal adressé par les politiques publiques. Par exemple en France, l'aide aux personnes âgées dépendantes. Face à cela, on a un innovateur social (association, entreprise, innovateur individuel, peu importe), des investisseurs privés qui financent le programme, un évaluateur indépendant qui me-



sure les résultats du programme, et la puissance publique qui rembourse des investisseurs en cas de succès, et verse des intérêts : le risque pris est donc rémunéré par la puissance publique.

Les SIB peuvent être structurés avec ou sans intermédiaires. Les bénéficiaires souvent des personnes en grande difficulté, puisqu'on parle de problèmes sociaux mal traités : solidifier des familles qui vivent des problèmes sociaux forts, lutte contre l'exclusion, etc.

Le cas pionnier des SIB est celui de la prison de Peterborough, sur la question des détenus de courte peine et du problème de leur récidive. Il y a ici deux parties prenantes publiques (ministère de la Justice et ville de Peterborough). Dix-sept « charités » prennent une posture d'investisseur (investissement de plusieurs millions de livres). Cette logique dépasse les logiques classiques de subvention : on est sur un nœud de contrats autour d'un ou plusieurs objectifs. Ce qui est reversé aux financeurs privés est en général une part des économies faites par rapport au système classique.

Un SIB est donc un nouveau type de contrat, qui a la vertu d'aligner les intérêts des différentes parties prenantes. On transfère le risque de l'innovation des citoyens au financeur privé. On monétise l'impact local, on génère de nouvelles solutions à de réels problèmes sociaux, on délègue l'innovation sociale à la société civile. Imaginons ce qu'on

pourrait faire sur des questions comme le décrochage scolaire, par exemple !

L'outil a une capacité intrinsèque à générer de l'innovation : logique de décentralisation, logique de diversité (des acteurs travaillent ensemble alors qu'ils n'en avaient pas l'habitude), logique de mise sous contraintes (le dispositif pousse à la créativité).

Un point historique : d'où viennent les SIB ? L'outil a émergé en 2010 dans le cadre du mouvement de la Big Society de David Cameron. La conviction portée était de rendre l'initiative de la résolution de problèmes sociaux à la société civile et au secteur privé. On compte une centaine de SIB aujourd'hui, majoritairement dans le monde anglo-saxon. Le principe a été, en outre, adapté à l'humanitaire, avec les Development Impact Bonds.

En France : aucune action jusqu'à 2016. Un appel à projets Bercy/Ministère de l'économie sociale et solidaire, avec fort soutien de l'Élysée et Matignon, a été lancé. Une quarantaine de dossiers ont été soumis, deux premiers contrats à impact social ont été signés en novembre 2016. Le premier pour financer l'accompagnement de 500 personnes et de créer de l'activité pour redynamiser les villages (1,5 M€ sur trois ans), les financeurs sont BNP, CDC, AG2, Fondation Avril, Renault. Le second pour soutenir la création de commerces franchisés dans les zones prioritaires.

Quel avenir, finalement, pour les SIB ? On peut être optimiste pour la France : on devrait atteindre une cinquantaine de contrats. Ecllosion aussi en Europe et réflexions sur la création de fonds spécifiques pour des SIB.

Un point clé : lorsque le SIB marche, on le considère comme une expérimentation réussie, et on généralise sous forme d'une politique publique classique. Certains SIB ont été des succès (prison de Peterborough, ou un SIB en Australie pour

soutenir 400 familles risquant de se voir retirer la garde de leurs enfants de moins de 6 ans), d'autres non, pas nécessairement sur le principe, mais pour des questions de mauvaise exécution (par exemple une prison : impossibilité d'évaluer les résultats car mauvais repérage des prisonniers ayant droit au programme par rapport aux autres).

### Intervention de Mélanie Marcel

Je suis ingénieur en physique des ondes et en neurosciences. Je suis fondatrice de So Science, Ashoka Changemaker et expert RRI pour la Commission Européenne.

Dans mon travail d'ingénieur, notamment sur les interfaces cerveau-ordinateur, je me suis posée la question du chemin que prenaient les innovations techniques ! Les technologies peuvent-elles résoudre nos grands problèmes (voir par exemple le TED talk de Jason Pontin « Can technology solve our big problems? ». On croyait dans le progrès dans la première partie du XXème siècle. Mais on se rend compte aussi qu'il y a des choses qu'on n'arrive pas à régler par la technique (énergie propre, soigner le cancer, etc.). Comment alors coupler technique et société ? Il y a 17 enjeux du développement durable posés par l'ONU, signés par tous les pays du monde, à l'horizon 2030 : c'est un point d'appui très important.

Qu'est-ce que qu'une recherche et une innovation responsables : la définition de So Science est « Le but premier de la Recherche et Innovation responsable est la création d'un impact positif », alors que la façon dominante de penser est de réduire les impacts négatifs ! L'impact, ce sont toutes les conséquences, directes ou indirectes, d'une activité. L'impact positif se décline en bien être individuel, capacité à créer des conditions de vie soutenables, augmenter le caractère inclusif de nos sociétés. L'OCDE ne parle pas d'innova-



vation responsable mais d'innovation inclusive : « inclusive innovations often modify existing technologies, products or services to better meet the needs of lower income and excluded people », dans un contexte où 46% de la croissance 1988-2011 est allée aux 10% les plus riches...

Prenons deux exemples. Le premier concerne GE Healthcare, qui a mené de 2005 à 2007 un programme de R&D en Inde, avec l'objectif de faire un électrocardiogramme low cost (même qualité, cinq fois moins cher). Cet électrocardiogramme a été développé, diffusé dans l'Inde rurale mais aussi dans 90 pays aujourd'hui, y compris dans des pays développés. Second exemple : Tarkett, entreprise spécialisée en revêtement de sols. L'entreprise avait déjà une approche RSE importante, « cradle to cradle » (littéralement : « du berceau au berceau » : 95% du produit en fin de vie peut être réutilisé dans des nouveaux produits). Engagent un programme de R&D et proposent « Floor in motion » : le sol est capable d'analyser la marche et de repérer et signaler des chutes. Fort impact positif sur la limitation des conséquences des chutes pour les personnes âgées notamment !

En termes de méthode, So Science utilise la matrice des opportunités. On a en ligne les challenges sociaux (Health, Food, Energy, Raw materials and resources, Mobility and exchanges, Biodiversity and liveable planet, Inclusive society). En colonne : les drivers (Demography, Climate change and environmental change, Urbanization, Connected world, BoP market opening, New manufacturing and distribution processes, Industry of the future). Grâce à cette méthodologie, on trouve des opportunités inattendues : au départ, l'entreprise qui remplit la matrice arrive à repérer quelques points de progrès, mais lorsqu'on retravaille ensemble, on voit que les opportunités sont beaucoup plus nombreuses ! Un autre exemple d'innovation responsable peut être pris dans l'industrie automobile, autour de la réfrigération en voiture, à partir du constat qu'une part importante des produits alimentaires transportés est perdue pour cause d'absence de réfrigération. Globalement, dans la démarche, il y a un cahier des charges, on doit pouvoir répondre à une série de questions : le projet est-il centré sur un besoin, tourné vers les bénéficiaires, simple et frugal, accessible (économiquement, propriété intellectuelle), soutenable (économiquement, et du point de vue environnemental).

## Discussion

Une discussion s'engage avec la salle. Elle porte sur la nature des solutions innovantes proposées (les SIB, notamment, permettent-ils seulement à des solutions connues d'être expérimentées et appliquées, ou suscitent-ils des innovations plus radicales ?), sur la capacité de défixation par rapport au dominant design – y compris en matière de politiques publiques – que permettent tant l'approche SIB que l'approche Science Responsable, et sur l'intérêt des deux démarches pour, en particulier en France, pays de tradition centralisatrice, provoquer l'émergence de parties prenantes plus variées de l'innovation sociale et de l'innovation responsable : rendre aux parties prenantes volontaires et créatives une part des prérogatives et des responsabilités d'innover et de mettre en œuvre.



**Cercle de l'Innovation**  
Fondation Paris-Dauphine  
Université Paris-Dauphine  
[www.cercleinnovation.fondation-dauphine.fr](http://www.cercleinnovation.fondation-dauphine.fr)  
[www.fondation-dauphine.fr](http://www.fondation-dauphine.fr)  
@cercle\_innov